




3 1761 11701852 3





Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117018523>



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 1

Thursday, November 22, 1984  
Thursday, November 29, 1984

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 1

Le jeudi 22 novembre 1984  
Le jeudi 29 novembre 1984

Président: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal  
year ended March 31, 1983—Chapter 9—Department  
of Energy, Mines and Resources—Energy Program

CONCERNANT:

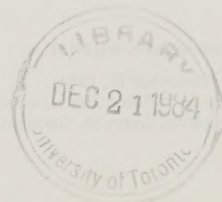
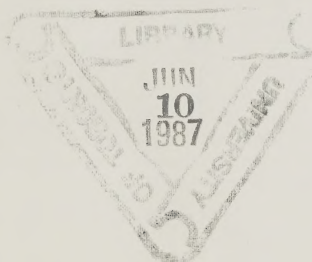
Rapport du vérificateur général du Canada pour l'année  
financière terminée le 31 mars 1983—Chapitre 9—  
Ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources—  
Programme de l'énergie

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984



STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aideen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
André Harvey  
Stan J. Hovdebo  
Alan Redway  
Tony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Aideen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTES

Don Boudria  
Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Dennis H. Cochrane  
Murray Dorin  
Alfonso Gagliano  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Jim Jepson—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Wednesday, November 28, 1984:

Gerry St. Germain replaced Jim Hawkes (Permanent);  
Jim Hawkes replaced Gerry St. Germain (Alternate).

Conformément à l'article 69(4)(b) du Règlement

Le mercredi 28 novembre 1984:

Gerry St. Germain remplace Jim Hawkes (permanent);  
Jim Hawkes remplace Gerry St. Germain (substitut).



ORDER OF REFERENCE

Friday, November 16, 1984

*ORDERED*,—That the following Members do compose the Standing Committee on Public Accounts:

Members	Alternates
Messrs.	Messrs.
Attewell	Boudria
Desjardins	Browes (Mrs.)
Fennell	Cassidy
Garneau	Cochrane
Harvey	Dorin
Hawkes	Gagliano
Hovdebo	Gravel
Nicholson (Miss) (Trinity)	Guilbault (Drummond)
Redway	Jepson
Roman—10	St. Germain—10

*ATTEST*

ORDRE DE RENVOI

Le vendredi 16 novembre 1984

*IL EST ORDONNÉ*,—Que le Comité permanent des comptes publics soit composé des députés dont les noms suivent:

Membres	Substituts
Messieurs	Messieurs
Attewell	Boudria
Desjardins	Browes (M <sup>me</sup> )
Fennell	Cassidy
Garneau	Cochrane
Harvey	Dorin
Hawkes	Gagliano
Hovdebo	Gravel
Nicholson (M <sup>le</sup> ) (Trinity)	Guilbault (Drummond)
Redway	Jepson
Roman—10	St. Germain—10

*ATTESTÉ*

*pour Le Greffier de la Chambre des communes*

MICHAEL B. KIRBY

*for The Clerk of the House of Commons*



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, NOVEMBER 22, 1984

(1)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:12 o'clock a.m. this day, for the purpose of organization.

*Members of the Committee present:* Messrs. Attewell, Desjardins, Fennell, Garneau, Hovdebo, Miss Nicholson, Messrs. Redway and Roman.

*Alternates present:* Messrs. Boudria, Cochrane, Dorin, Gagliano and St. Germain.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams and Mr. T.A. Wileman.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chairman.

Mr. Garneau moved, seconded by Mr. Fennell,—That Miss Nicholson do take the Chair of this Committee as Chairman.

The question being put on the motion, it was agreed to.

The Chairman, Miss Nicholson, took the Chair.

Mr. Redway moved, seconded by Mr. Desjardins,—That Mr. Scott Fennell be elected Vice-Chairman of this Committee.

The question being put on the motion, it was agreed to.

On motion of Mr. Redway, it was agreed,—That the Committee print 1,000 copies of its Minutes of Proceedings and Evidence for parliamentary distribution.

On motion of Mr. Fennell, it was agreed,—That the Chairman, Vice-Chairman and three (3) other Members, representing each of the three parties in the House of Commons do compose the Sub-committee on Agenda and Procedure.

On motion of Mr. Redway, it was agreed,—That the Chairman be authorized to hold meetings, to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present provided that there are at least four (4) members present including at least one opposition party member.

At 11:30 o'clock a.m. the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, NOVEMBER 29, 1984

(2)

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:37 o'clock a.m. this day, the Chairman, Miss Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Desjardins, Fennell, Garneau, Hovdebo, Miss Nicholson and Mr. St. Germain.

*Alternates present:* Mrs. Browes, Messrs. Cassidy and Cochrane.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. T.A. Wileman.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 22 NOVEMBRE 1984

(1)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics tient, ce jour à 11 h 12, sa séance d'organisation.

*Membres du Comité présents:* MM. Attewell, Desjardins, Fennell, Garneau, Hovdebo, M<sup>lle</sup> Nicholson, MM. Redway, Roman.

*Substituts présents:* MM. Boudria, Cochrane, Dorin, Gagliano, St. Germain.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* M. E.R. Adams, M. T.A. Wileman.

Le greffier du Comité préside l'élection du président.

M. Garneau, appuyé par M. Fennell, propose,—Que M<sup>lle</sup> Nicholson assume la présidence du Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

M<sup>lle</sup> Nicholson prend le fauteuil.

M. Redway, appuyé par M. Desjardins, propose,—Que M. Scott Fennell assume la vice-présidence du Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Sur motion de M. Redway, il est convenu,—Que le Comité fasse imprimer 1000 exemplaires de ses Procès-verbaux et témoignages à l'usage du Parlement.

Sur motion de M. Fennell, il est convenu,—Que le président, le vice-président et trois (3) autres députés représentant chacun des trois partis à la Chambre des communes, forment le Sous-comité du programme et de la procédure.

Sur motion de M. Redway, il est convenu,—Que le président soit autorisé à tenir des réunions, à recevoir des témoignages et à en permettre l'impression en l'absence du quorum, pourvu que quatre (4) députés, dont au moins un député de l'opposition, y soient présents.

A 11 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 29 NOVEMBRE 1984

(2)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à 9 h 37, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aileen Nicholson.

*Membres du Comité présents:* MM. Desjardins, Fennell, Garneau, Hovdebo, M<sup>lle</sup> Nicholson, M. St. Germain.

*Substituts présents:* M<sup>me</sup> Browes, MM. Cassidy et Cochrane.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* M. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. Doug Deeks, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of Energy, Mines and Resources:* Dr. A.E. Collin, Associate Deputy Minister; Mr. S. Mensforth, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration; Mr. G. Penney, Administrator, Petroleum Incentives Administration.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee commenced consideration of Chapter 9, Energy Program, Department of Energy, Mines and Resources of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983.

Messrs. Dye and Deeks made statements and answered questions.

At 11:05 o'clock a.m. the *in camera* sitting concluded.

At 11:11 o'clock a.m. the sitting resumed.

The witnesses from the Department of Energy, Mines and Resources and the Office of the Auditor General answered questions.

At 12:37 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, vérificateur général; M. Douglas Deeks, directeur principal, direction générale des opérations de vérification. *Du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources:* M. A.E. Collin, sous-ministre associé; M. S. Mensforth, sous-ministre adjoint, Finances et administration; M. G. Penney, administrateur, Programme des mesures d'encouragement du secteur pétrolier.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre, articles permanents et provisoires, le Comité entreprend d'examiner le chapitre 9, intitulé *Programme d'énergie*, du rapport du Vérificateur général du Canada, portant sur le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources pour l'année financière se terminant le 31 mars 1983.

MM. Dye et Deeks font une déclaration et répondent aux questions.

A 11 h 05, le Comité interrompt ses travaux *à huis clos*.

A 11 h 11, le Comité reprend les travaux.

Les témoins du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, et ceux du bureau du Vérificateur général du Canada, répondent aux questions.

A 12 h 37, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, November 22, 1984.

• 1113

**The Clerk of the Committee:** Hon. members, there is a quorum.

The first item of business is to elect a chairman. I am ready to receive motions to that effect.

Mr. Garneau.

**M. Garneau:** Je propose que madame Nicholson soit élue présidente du Comité permanent des comptes publics.

**Mr. Fennell:** I will second that.

**The Clerk:** The motion is that  
madame Nicholson soit élue présidente du Comité permanent des comptes publics.

Are there any other motions? Is it the pleasure of the committee to adopt the motion?

Motion agreed to

**The Clerk:** I declare the motion carried and that Miss Nicholson is the duly elected chairman of this committee.

**The Chairman:** Thank you very much. We will now proceed to the election of the vice-chairman.

**Mr. Redway:** Madam Chairman, I would like to move that Scott Fennell be vice-chairman of the committee.

Motion agreed to

**The Chairman:** We need a motion on the printing of committee issues. I expect that the new members will know that all the proceedings of this committee are recorded automatically and that the printing of 1,000 copies is traditional for committees. Would anyone care to move that.

**Mr. Redway:** I so move.

**The Chairman:** It is moved by Mr. Redway that the committee print 1,000 copies of the *Minutes of Proceedings and Evidence* for parliamentary distribution.

Motion agreed to

**The Chairman:** Then we need a motion for the composition of the Subcommittee on Agenda and Procedure. This is the steering committee which will handle the nuts and bolts of arranging future meetings, subject to approval by the full committee.

**Mr. Redway:** How many are on that, Madam Chairman?

**Mr. Fennell:** Traditionally there have been five, if I may interject, Madam Chairman.

**The Chairman:** Please, Mr. Fennell.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 22 novembre 1984

**Le greffier du Comité:** Mesdames et messieurs, nous avons maintenant le quorum.

La première question à l'ordre du jour concerne l'élection d'un président. Je suis prêt à recevoir vos motions à cette fin.

Monsieur Garneau.

**Mr. Garneau:** I move that Mrs. Nicholson be elected Chairman of the Standing Committee on Public Accounts.

**M. Fennell:** J'appuie la motion.

**Le greffier:** La motion est la suivante:  
that Mrs. Nicholson be elected Chairman of the Standing Committee on Public Accounts.

Y a-t-il d'autres motions? Plaît-il au Comité d'adopter ladite motion?

La motion est adoptée.

**Le greffier:** Je déclare la motion adoptée. M<sup>lle</sup> Nicholson occupera le fauteuil à titre de président de ce Comité.

**Le président:** Merci beaucoup. Nous allons maintenant procéder à l'élection du vice-président.

**M. Redway:** Madame le président, je propose que Scott Fennell soit élu vice-président du Comité.

La motion est adoptée.

**Le président:** Nous avons besoin d'une motion pour ce qui est de l'impression des délibérations du Comité. Je présume que les nouveaux membres du Comité ne sont pas sans savoir que toutes les délibérations sont automatiquement enregistrées et que selon la tradition, on fait imprimer 1,000 exemplaires des fascicules. Quelqu'un voudrait-il faire une proposition en ce sens?

**M. Redway:** J'en fais la proposition.

**Le président:** M. Redway propose que le Comité fasse imprimer 1,000 exemplaires des *Procès-verbaux et témoignages* à l'intention des parlementaires.

La motion est adoptée.

**Le président:** Maintenant nous avons besoin d'une motion concernant la composition du Sous-comité du programme et de la procédure. Il s'agit du Comité directeur qui organise les réunions futures, sous réserve de l'approbation du Comité plénier.

**M. Redway:** Combien de députés siègent au Comité, madame le président?

**M. Fennell:** Selon la tradition, je crois qu'il y en a cinq, si vous me permettez d'intervenir, madame le président.

**Le président:** Allez-y, monsieur Fennell.

[Texte]

**Mr. Fennell:** The chairman, the NDP, and three of our members, as I understand it.

• 1115

**The Chairman:** Of course, the committee is master of its own destiny and from time to time there are variations from one committee to another. In this committee it has been the chairman, the vice-chairman and one from each of the other parties. That is because it is traditional. It does not have to be that way.

**Mr. Fennell:** I would just like to address a question to the Chair. With the problem that your party has, and I sympathize with it, both of you have to sit on the Finance committee as well as on this committee. I am wondering if there could not be some variation here, because it could be very demanding. If you are at a meeting . . . The reason I bring this up, usually the meetings are at eight o'clock, you know, sometimes they are at eight o'clock on Monday nights. Also the finance committee, I understand, is going to be sitting at eight o'clock on Monday nights and I thought that perhaps if it would help you out we could make a change in the provision there.

**The Chairman:** Is that agreeable to you, Mr. Garneau?

**Mr. Garneau:** I guess so.

**Mr. Fennell:** I mean, I would not be against Mr. Garneau attending, you know, by invitation—an open invitation—to those meetings, but I just thought you ought . . .

**Mr. Garneau:** You are talking about the steering committee?

**Mr. Fennell:** The steering committee, yes. I just feel it could be terribly restricted for you. If we happen to meet at eight o'clock on Monday night or Tuesday night or Thursday morning, for instance, you have got a heavy load and I just hate to see the steering committee be without a member.

**Mr. Garneau:** Well, I do not know if I would sit on the steering committee. As I understand it it is a representative of the Official Opposition. It might be somebody else, no?

**The Chairman:** It would be you as the member of the Official Opposition.

**Mr. Garneau:** Not the substitute? It cannot be?

**The Chairman:** Yes, it could be a substitute.

**Mr. Attewell:** Madam Chairman, would you entertain a motion on this topic? I do not know if this would clarify it, but a motion that the five person committee be comprised of three members of the Conservative Party, one from the Liberal Party and one from the New Democratic Party. Would that help to clarify it?

[Traduction]

**M. Fennell:** Je crois comprendre que le président, un représentant du N.P.D. et trois membres du gouvernement siègent au Comité.

**Le président:** Bien entendu, le Comité est maître de son destin et, de temps en temps, il arrive qu'un comité adopte une procédure quelque peu différente de celle des autres. Dans ce Comité, c'est normalement le président, le vice-président et un représentant de chacun des partis qui siègent au Comité directeur. C'est la tradition. Mais ce n'est pas obligatoire.

**M. Fennell:** Je voudrais poser une question au président. Je crois que votre parti a un petit problème, que je comprends très bien, puisque vous devez siéger au Comité des finances ainsi qu'à celui-ci. Je me demande s'il n'y aurait pas lieu de changer un peu à la tradition en l'occurrence, car j'ai l'impression que vous allez trouver que les affaires de ces comités vous accaparent vraiment. Si vous deviez assister à une séance . . . La raison pour laquelle je soulève la question, c'est qu'habituellement nous nous réunissons le lundi soir à 20 heures. Or, je crois comprendre que le Comité des finances va également siéger à 20 heures le lundi soir et je pensais qu'il vous conviendrait peut-être mieux que nous changions la procédure en l'occurrence.

**Le président:** Vous êtes d'accord avec cela, monsieur Garneau?

**M. Garneau:** Je pense que oui.

**M. Fennell:** Evidemment, je n'aurais pas d'objections à ce que M. Garneau se sente libre d'assister à ces réunions quand bon lui semblera, mais je croyais tout simplement . . .

**M. Garneau:** Vous parlez du Comité directeur?

**M. Fennell:** Oui, du Comité directeur. J'ai l'impression que cela va vous imposer certaines restrictions. Si nous devons nous réunir à 20 heures le lundi ou le mardi soir, ou encore le jeudi matin, par exemple, vous aurez une charge de travail très importante et je n'aimerais pas que le Comité directeur manque de députés pour cette raison.

**M. Garneau:** Eh bien, je ne sais pas si je siégerai au Comité directeur. Je crois comprendre qu'il doit s'agir d'un représentant de l'Opposition officielle. Mais il peut s'agir de quelqu'un d'autre, non?

**Le président:** Ce serait vous le représentant de l'Opposition officielle.

**M. Garneau:** Pourquoi pas le substitut? N'est-ce pas possible?

**Le président:** Si.

**M. Attewell:** Madame le président, êtes-vous prête à recevoir une motion sur cette question? Il serait peut-être utile que je propose que le Comité directeur soit composé de trois membres du Parti conservateur, un membre du Parti libéral et un membre du Parti néo-démocrate. Est-ce que cela clarifie un peu la situation?



[Text]

**Mr. Garneau:** I do not know why we should not respect the tradition.

**The Chairman:** I think perhaps in this committee, which has traditionally operated in a very non-partisan fashion, it is probably of much less importance than in any other committee that everybody be represented, because it is unlikely we would have serious difficulties or disagreements about the order of business. So it is simply a matter of doing something that sounds reasonable to all members so that everybody feels that the system is fair. The Chair is prepared to entertain any motion that is different from the past. But perhaps we could ask the clerk to read the traditional motion first and then, if this is not acceptable, perhaps we can have others.

**The Clerk:** Traditionally, Madam Chairman, it is not exactly in front of me, but it was the chairman, the vice-chairman and three other members, one representing each of the parties in the House, do compose the subcommittee.

**Mr. Fennell:** Well, I am not going to argue about it. Let us try it out and see how the attendance is and then go from there, if we may. Perhaps we may have to provide for some other people to come in, in case you are both busy somewhere. So maybe we would have to be a little bit more flexible. I am just trying to help you.

**The Chairman:** Yes, I understand that, Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** So if we could just deal with it in a more flexible nature and not make it too rigid, so that we could bring it up. Let us try and live with it and see how it goes. That is how I look at it.

**The Chairman:** So, moved by Mr. Fennell that the chairman, the vice-chairman and three other members of the committee representing all the parties in the House form the subcommittee. Any further discussion? Question?

Motion agreed to

• 1120

**The Chairman:** Authorization to print evidence when a quorum is not present. We need a motion that the chairman be authorized to hold meetings, to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present, provided that—and the traditional motion has been, I think—that four members be present including one opposition member.

**Mr. Redway:** I so move.

**Mr. Fennell:** Again I am worried. I have a problem, but you have an alternate.

**The Chairman:** We have two alternates.

**Mr. Fennell:** You have two alternates do you? Oh good. Okay then that is fine. I did not know that. That is great.

**Mr. Hovdebo:** What was that motion?

**The Chairman:** The motion is that the chairman be authorized to hold meetings, to receive and authorize the printing of

[Translation]

**M. Garneau:** Je ne vois pas pourquoi nous ne respecterions pas la tradition.

**Le président:** Je pense que dans ce Comité, qui a toujours fonctionné d'une manière non partisane, il est probablement moins important que tous les partis soient représentés, puisqu'il est peu probable que nous ayons de graves difficultés ou différends au sujet de notre programme. Il s'agit simplement d'adopter une ligne de conduite qui paraît raisonnable et juste à tous les membres. Le président est prêt à recevoir toute motion qui s'écarte de la tradition. Mais je pourrais peut-être demander au greffier de lire la motion traditionnelle et, si elle n'est pas acceptable, nous pourrions en recevoir d'autres.

**Le greffier:** Madame le président, je n'ai pas l'ancienne motion devant moi, mais je me rappelle que le Comité directeur était composé du président, du vice-président et de trois autres députés qui représentaient chacun des partis politiques.

**M. Fennell:** Bon. Je pense que ce n'est pas la peine de poursuivre notre discussion. Essayons cette méthode-là et nous verrons par la suite s'il faut y faire des modifications. Nous serons peut-être obligés de prévoir la participation d'autres députés, si vous êtes tous les deux occupés ailleurs. Il faudra peut-être prévoir un peu plus de souplesse. C'est pour vous aider que je vous dis cela.

**Le président:** Oui, je comprends très bien, monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Essayons d'adopter une ligne de conduite souple pour nous permettre de revoir la question par la suite, s'il le faut. Nous allons procéder selon la tradition et nous verrons comment cela se passe. Voilà ma recommandation.

**Le président:** M. Fennell propose donc que le sous-comité soit composé du président, du vice-président et de trois autres membres du Comité représentant les partis à la Chambre. Y a-t-il d'autres observations? Ou des questions?

La motion est adoptée.

**Le président:** Passons maintenant à la question de l'autorisation de tenir des séances en l'absence d'un quorum. Nous avons besoin d'une motion pour que le président soit autorisé à tenir des séances, à recevoir les témoignages et à en autoriser l'impression en l'absence d'un quorum, à condition toutefois que—il s'agit de la motion traditionnelle, je crois—quatre membres soient présents, y compris un membre de l'opposition.

**M. Redway:** J'en fais la proposition.

**M. Fennell:** Encore une fois, ça m'inquiète. Mais, après tout, vous avez un substitut.

**Le président:** Nous avons deux substituts.

**M. Fennell:** Ah, bon. Vous avez deux substituts. D'accord, c'est très bien. Je l'ignorais.

**M. Hovdebo:** Quelle est la motion que vous venez de lire?

**Le président:** Il s'agit d'une motion visant à autoriser le président à tenir des séances, à recevoir les témoignages et à en

[*Texte*]

evidence when a quorum is not present provided that there are four members present of whom one belongs to an opposition party. So would that say Mr. Hovdebo or his alternate could also meet that requirement. Any further discussion?

**Mr. Fennell:** I have to ask you a technical question. Is an independent member considered as opposition?

**The Chairman:** I do not know the answer to that.

**The Clerk:** I do not know either. The list of members that we have received from the chief government Whip—puts Mr. Roman at the end of the list—it is alphabetical also—of the Progressive Conservative Party because he is in essence, if you compare it with the alternate list, taking the place of one of the Progressive Conservative members. Let me just say that there are 6 Progressive Conservatives on the main list and Mr. Roman as the independent. On the list of substitutes there are 7 members from the Progressive Conservative Party.

**Mr. Fennell:** If it is set up that way, there is nothing we can do but I just . . .

**Mr. Redway:** I am sure the Whip just wanted to make sure that Mr. Roman was on an important committee like this one. I am sure he will be maintaining his independence at all times.

**The Chairman:** Well thank you.

I would like to introduce the staff for this committee. You have already met the Clerk, Mr. Rumas, and we also have here Mr. Eric Adams who is a chartered accountant I understand. Has worked with Treasury Board, but of recent years he has worked at the Library of Parliament Research Branch and been assigned to this committee.

Next to him is Mr. Tom Wileman also of the Library of Parliament Research Branch and assigned to this committee.

The staff have prepared a briefing book for this committee which will be circulated to you in a few minutes; I think you will find it quite useful. I am going to ask the steering committee if they would care to stay behind when we finish this meeting so as to plan future meetings. I would like to mention to the whole committee what I have in mind by future meetings so that you can perhaps instruct your representative in the steering committee if you want any changes or additions.

As you know, we have some key dates. Essentially the Auditor General's report, which is expected to be tabled about December 11th; following that I would expect this committee to be quite busy. In preparation for that, the Auditor General has arranged a briefing for all members of Parliament on Tuesday, November 27, at 10 a.m. and I would recommend that to members of this committee in particular.

**Mr. Fennell:** At 10 a.m.?

[*Traduction*]

autoriser l'impression en l'absence d'un quorum à condition toutefois que quatre membres soient présents, y compris un membre d'un parti de l'opposition. Donc, M. Hovdebo ou son substitut pourrait y siéger et remplir ainsi cette condition. Y a-t-il d'autres questions?

**M. Fennell:** Je voudrais vous poser une question technique. Est-ce qu'un membre indépendant est considéré comme appartenant à l'opposition?

**Le président:** J'ignore la réponse à cette question-là.

**Le greffier:** Selon la liste des membres que nous avons reçue du whip en chef du gouvernement—la liste est en ordre alphabétique—M. Roman est à la fin de la liste des membres du Parti progressiste-conservateur puisqu'en fait, il prend la place d'un des membres du Parti progressiste-conservateur, surtout si vous comparez cette liste à la liste de substituts. Sur la liste principale, il y a six membres progressistes-conservateurs et M. Roman y figure à titre d'indépendant. Sur la liste de substituts, il y a sept membres du Parti progressiste-conservateur.

**M. Fennell:** Si cela a déjà été décidé, il n'y a rien à y faire, mais je voulais simplement . . .

**M. Redway:** Je suis sûr que le whip voulait simplement s'assurer que M. Roman puisse siéger à un comité important comme celui-ci. Je suis convaincu qu'il va maintenir son indépendance à tout moment.

**Le président:** Bien, merci.

Je voudrais vous présenter le personnel du Comité. Vous avez déjà rencontré le greffier, M. Rumas, et nous avons également M. Eric Adams qui est comptable agréé, si je ne me trompe pas. Il a déjà travaillé pour le Conseil du Trésor mais, depuis quelques années, il travaille pour le Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement et il a été affecté à ce comité.

Assis à côté de lui, M. Tom Wileman, qui travaille également pour le Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement et est affecté à ce comité.

Le personnel a préparé un aide-mémoire pour ce comité qui vous sera distribué dans quelques minutes; je pense que vous le trouverez fort utile. Je vais demander au Comité directeur de rester pour planifier nos réunions futures quand j'aurai levé la séance. J'aimerais que tous les membres du Comité sachent de quelles réunions futures il va s'agir pour que vous puissiez demander à votre représentant au Comité directeur de faire des modifications ou de faire ajouter des noms.

Comme vous le savez, il y a un certain nombre de dates importantes. Le rapport du Vérificateur général, qui sera probablement déposé autour du 11 décembre, nous sera renvoyé pour étude, ce qui devrait nous tenir occupés pendant quelque temps. En prévision de cela, le vérificateur général a organisé une séance d'information qui s'adresse à tous les députés le mardi 27 novembre à 10 heures et je vous recommande d'y assister.

**M. Fennell:** À 10 heures?



[Text]

**The Chairman:** On Tuesday, November 27. It will be held in room 200 West Block. The original notice said room 209.

**An hon. member:** The 27th you said?

**The Chairman:** Yes.

• 1125

**The Chairman:** Yes. Something I think might be useful for this entire committee to do—and perhaps we can discuss it further at the steering committee; it is something I would like to recommend—is that we consider inviting the Comptroller General and his staff also for a briefing meeting. I think this would be useful for all of us, but perhaps particularly for new members.

I shall also mention the tradition that when the Auditor General's report is tabled in the House traditionally on that morning there is a lock-up available, for members of the Public Accounts committee in particular, but I think for any other Member of Parliament. It is possible for us to have advance copies of the report and study them in some depth. The Auditor General himself and his staff also come in for an in camera meeting at that point. The report then, unlike other reports, is tabled before Question Period, which means the members are in a position to ask questions in that day's Question Period.

So I would just make sure that you keep the mornings clear, probably December 11, although the date may vary.

The other matters perhaps could wait until our steering committee. The Chair of course as well as the staff are absolutely open to any requests for further briefings that members may wish, either before we receive the Auditor General's report or afterwards. If you wish to have a meeting without records, this can be done, with translation but without a record, because sometimes new members feel more free about asking questions of briefers if it is not all on the record for posterity.

The other thing I would just like to add is that traditionally this committee has operated on a very non-partisan basis and I would hope that it will continue to do so. It is a committee that is not concerned with policy but with ensuring that the wishes of Parliament are carried out, and that is something we all have a stake in. It is a committee that has been chaired traditionally by an opposition member. I have been on the committee with the last three members: Doug Lewis, who is still here; before him, Bill Clarke; before him, Ron Huntington.

**Mr. Fennell:** And Don Johnston.

**The Chairman:** Yes. I was not on the committee when Don was chairing it.

They all set a very constructive tone and operated in a very flexible fashion, and I will hope to do the same and to try to make this a committee that you will find interesting and where you will find your own particular interests can be met.

[Translation]

**Le président:** Oui, le mardi 27 novembre. Elle se tiendra dans la pièce 200 à l'édifice de l'ouest. Selon l'avis original, elle devait se tenir dans la pièce 209.

**Une voix:** Le 27, vous avez dit?

**Le président:** Oui.

**Le président:** Oui. Par ailleurs, je pense qu'il serait utile que le Comité—et nous pouvons en discuter au comité directeur, mais ce serait ma recommandation—invite le Contrôleur général et son personnel à nous présenter une séance d'information. Je crois que ce serait utile pour tout le monde, mais surtout pour les nouveaux membres.

Je vous ferai remarquer également que selon la tradition, le matin même où le Vérificateur général dépose son rapport à la Chambre, les membres du Comité des comptes publics, ainsi que tout autre député ont la possibilité de s'isoler pour l'étudier. Il nous est également possible d'obtenir à l'avance des exemplaires du rapport pour l'étudier en profondeur. Le Vérificateur général lui-même et son personnel se réunissent ensuite avec nous à huis clos. À la différence d'autres rapports, le rapport du Vérificateur général est ensuite déposé pendant la période des questions, ce qui permet aux députés de poser des questions là-dessus le jour même où il est déposé.

Par conséquent, il conviendrait de garder vos matinées libres, surtout le 11 décembre, bien qu'il soit possible que la date change.

Je pense que je vais attendre la réunion du comité directeur pour soulever les autres questions. A titre de président, je suis prêt à accepter toute demande de séance d'information ultérieure que les députés voudront me présenter, soit avant que nous recevions le rapport du Vérificateur général, soit après. Si vous voulez qu'on se réunisse sans transcription mais avec interprétation, nous pouvons le faire, car parfois les nouveaux membres se sentent plus libres de poser des questions si tout cela ne doit pas figurer au procès-verbal.

De plus, je voudrais attirer votre attention sur le fait que ce Comité fonctionne traditionnellement sans esprit de parti et j'ose espérer que cette tradition ne sera pas perdue. Il ne se préoccupe pas tellement de politique mais plutôt de s'assurer qu'on respecte la volonté du Parlement, et c'est quelque chose qui nous intéresse tous. C'est un comité qui, traditionnellement, a un président qui est membre de l'Opposition. J'ai siégé au comité du temps des trois derniers: à savoir Doug Lewis, qui est encore là; Bill Clarke avant lui; et Ron Huntington avant lui.

**M. Fennell:** Et Don Johnston aussi.

**Le président:** Oui, mais je n'étais pas membre du comité au moment où Don en était le président.

Ils avaient tous une attitude très constructive et ont permis au comité d'être extrêmement souple. J'espère non seulement en faire autant mais que vous trouverez ce comité intéressant et qu'il permettra de répondre à vos attentes.

*[Texte]*

So unless there is any further business I would propose to adjourn the meeting now and ask the members of the steering committee to wait. I would ask that the briefing books be distributed now.

Are there any questions, comments or suggestions before we adjourn?

**Mr. Garneau:** Madam Chairman, you said we will have a briefing with the Auditor General on November 27?

**The Chairman:** Yes. This one is for all Members of Parliament.

**Mr. Garneau:** For all Members of Parliament. But you were suggesting another briefing, without a record, for another date, but only for the committee members.

**The Chairman:** Yes, that is what I am suggesting the steering committee might wish now to set up.

If there is no further discussion, the meeting is adjourned.

I would ask the steering committee if they would be kind enough to stay.

*[Traduction]*

Par conséquent, à moins que vous n'ayez d'autres questions à soulever, j'aimerais maintenant lever la séance et demander aux membres du comité directeur de rester. Je vous prie de faire distribuer les aide-mémoires maintenant.

Y a-t-il d'autres questions ou observations avant que je lève la séance?

**M. Garneau:** Madame la présidente, vous avez dit que nous allons nous réunir avec le Vérificateur général le 27 novembre pour une séance d'information?

**Le président:** Oui, c'est exact. Elle s'adresse à tous les députés.

**M. Garneau:** À tous les députés. Mais vous avez parlé d'une autre séance sans transcription, à une autre date, qui s'adressait uniquement aux membres du Comité.

**Le président:** Oui. J'ai dit que le comité directeur pourrait peut-être essayer de l'organiser maintenant.

S'il n'y a plus de discussion, la séance est levée.

Les membres du comité directeur sont priés de rester.

Thursday, November 29, 1984

Le jeudi 29 novembre 1984

• 1110

**The Chairman:** I would like to call the meeting to order.

We have with us today officials from the Department of Energy, Mines and Resources: Dr. A.E. Collin, Associate Deputy Minister; Mr. Mensforth, the Assistant Deputy Minister. They are both at the table with the Auditor General.

The officials have brought some supplementary information. This information was provided by the officials to the committee in advance of the meeting but because of translation delays it has just been distributed to you.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, I would like to bring a point up here. If they are going to have a presentation, could they have it delivered to the clerk in enough time so that it can be translated and sent with the information that is to go to the committee? It does not give us an opportunity when it is dropped in front of us at the time of the meeting.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fennell. Your point is taken.

Now, Dr. Collin has advised me that he does not have an opening statement and that he is willing to accept questions immediately.

**Mr. Fennell:** Could you advise us who are the officials from the Department of Energy, Mines and Resources, please.

**The Chairman:** I have already introduced Dr. Collin, who is at the table, and Mr. Mensforth, beside him. Dr. Collin is the Associate Deputy Minister, Energy, Mines and Resources. Mr. Mensforth is the Assistant Deputy Minister, Finance and

**Le président:** Je déclare la séance ouverte.

Nous accueillons ce matin les représentants du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, soit M. A.E. Collin, sous-ministre associé; M. Mensforth, sous-ministre adjoint qui ont pris place tous les deux à côté du Vérificateur général.

Ces personnes nous ont apporté de l'information supplémentaire. Cette information a été transmise au Comité suffisamment d'avance, mais en raison des délais de traduction, elle vient tout juste de vous être distribuée.

**M. Fennell:** Madame la présidente, j'aimerais justement soulever un point. Dans le cas où les témoins présentent une déclaration, ne pourraient-ils pas l'envoyer suffisamment d'avance au greffier pour qu'elle soit traduite d'abord puis envoyée au préalable avec tous les documents qui sont nécessaires en vue des séances de comité? Cela ne nous aide absolument pas de recevoir un papier à la minute même où commence un comité.

**Le président:** Merci, monsieur Fennell, vos observations sont notées.

M. Collin m'a fait savoir qu'il n'avait pas de déclaration préliminaire et qu'il était prêt à entendre vos questions dès maintenant.

**M. Fennell:** Pourrait-on savoir qui sont les délégués du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources?

**Le président:** J'ai déjà présenté MM. Collin et Mensforth qui sont assis à la table des témoins. M. Collin est le sous-ministre associé au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. M. Mensforth est le sous-ministre adjoint, aux



[Text]

Administration. Perhaps I might ask Dr. Collin then to introduce the other officials who are in the room.

**Dr. A.E. Collin (Associate Deputy Minister, Energy, Mines and Resources):** Thank you, Madam Chairman.

I will move this way. Mr. C.G. Penney, Administrator, Petroleum Incentives Administration; Dr. A.R. Hollbach, Assistant Deputy Minister, Conservation & Non-Petroleum; Dr. K. Witham, Assistant Deputy Minister, Research & Technology; Dr. Bob Skinner, Director-General, Oil Pricing and Compensation Programs.

**The Chairman:** We are now open for questions. Mr. Garneau.

• 1115

**M. Garneau:** Madame la présidente, je pense que je vais laisser la chance à... je dirais «l'opposition», compte tenu du fait que c'est un rapport qui fait partie de l'administration précédente, de poser les premières questions. On aura notre tour plus tard.

**Mr. Fennell:** Thank you, Madam Chairman. Dr. Collin, in relation to the energy program, on which I spent a great deal of time during the hearings, three major proposals continually came out, three goals. One was to do with Canadianization, the second was to do with guaranteed supply and the third one was to guarantee, I guess, effectiveness within the oil industry. I think as to the third one you would know better than I. Do you feel that you have accomplished that with this program since 1982?

**Dr. Collin:** Madam Chairman, I will comment on the ability of the department to deliver the programs that were put in place as a result of the National Energy Program. I refer you to the synopsis, which is outlined in the Auditor General's report on page 287. The comments you will see there note that when the National Energy Program was developed and promulgated in the fall of 1980 it led to the creation and the putting in place of a number of new programs. It also led to the change, a serious change, in the structure of the department to allow a department that had previously been primarily a staff policy development department... towards a capacity to deliver as many as 40 new programs very quickly.

In my judgment, the department has moved very effectively towards putting in place that management structure. As we go through the observations provided by the Auditor General, you will note a focus on the Petroleum Incentives Administration, for example. You will note a focus on the energy research program, for example. You will note a focus on our conservation programs, for example. And in all cases you will note that the department has been successful in mounting and putting in place a series of programs to deliver the National Energy Program.

You will also note that in the first three years the department increased its strength by at least 1,000 people and, of course, you are familiar with the budget.

[Translation]

finances et à l'administration. Pourrais-je demander à M. Collin de nous présenter ses collègues?

**M. A.E. Collin (sous-ministre associé, Énergie, Mines et Ressources):** Merci, madame la présidente.

Je commencerai par ce côté-ci. M. C.G. Penney, administrateur au Programme d'encouragement du secteur pétrolier; M. A.R. Hollbach, sous-ministre adjoint, Conservation et produits non pétroliers; M. K. Witham, sous-ministre adjoint, Recherche et technologie; et M. Bob Skinner, directeur général, Programme des prix du pétrole et indemnisation.

**Le président:** Nous sommes maintenant prêts à entendre les questions. Monsieur Garneau.

**Mr. Garneau:** Madam Chairman, I think I will let the "opposition"—since this is a report that was submitted by the preceding administration—put their questions first. We will have the opportunity to do so ourselves later on.

**M. Fennell:** Merci, madame la présidente. Monsieur Collin, au cours des audiences sur le programme énergétique que j'ai écouté attentivement, trois grandes propositions d'objectifs ont été constamment formulées. Le premier avait trait à la canadianisation, le deuxième avec la sécurité de l'approvisionnement et le troisième visait à garantir l'efficacité de l'industrie pétrolière. Eu égard à ce dernier, je pense que vous vous y connaissez mieux que moi. Avez-vous l'impression que ce programme vous a permis d'atteindre cet objectif depuis 1982?

**M. Collin:** Madame la présidente, je vous parlerai de la capacité du ministère à mettre en oeuvre les programmes qui découlent du Programme énergétique national. Je vous demande de vous reporter au sommaire du Rapport du vérificateur général, à la page 301. On y dit que le Programme énergétique national a été mis au point et promulgué à l'automne de 1980, ce qui a entraîné la mise en place d'un certain nombre de nouveaux programmes. Le PEN a également entraîné un changement dans la structure du ministère, afin que ce dernier—dont la grande vocation était auparavant de mettre au point des politiques—puisse rapidement être en mesure de mettre en oeuvre quelque 40 nouveaux programmes.

A mon sens, le ministère a réussi fort bien à instaurer cette nouvelle structure de gestion. Au fil des observations du vérificateur général, vous constaterez que ce dernier s'arrête à l'administration du programme d'encouragement du secteur pétrolier, par exemple, tout comme au programme de recherche énergétique et à nos programmes de conservation. Dans tous ces cas, vous aurez remarqué que le ministère a bien réussi à instaurer toute une série de programmes visant à respecter le Programme énergétique national.

Vous aurez également remarqué qu'au cours des trois premières années, le ministère est allé chercher au moins 1,000 nouveaux employés. Je suis sûr que vous connaissez également notre budget.

[Texte]

In my view, the department has been quite effective in putting together the programs in order to deliver the National Energy Program. I might just note that at the same time, during the same interval, the pressures on the department related to mining interests and the provision of technical surveys, because of the extraordinarily depressed nature of that industry, have also put an increased and accelerated pressure on the department related to that large part of the department that deals directly with the mining industry and with the provision of technical surveys. In that area as well I think the department has been successful in maintaining its programs. Thank you.

**Mr. Fennell:** The Auditor General came out very clearly, when he did his audit, to the effect that you had nothing in place to evaluate the programs. Has there been any change?

**Dr. Collin:** Madam Chairman, may I refer you to Mr. Mensforth, who will comment on the upgrading of our program evaluation process in the department.

**The Chairman:** Mr. Mensforth.

**Mr. S. Mensforth (Assistant Deputy Minister, Finance and Administration, Department of Energy, Mines and Resources):** We have indeed increased the resources. At the time the Auditor General was doing his audit, we had a submission to the Treasury Board for the increased resources necessary for the program evaluation unit within the department. The answer to your question, sir, is yes, we were granted those resources. We now have 10 people.

As to the size of the budget, the annual budget for that group is better than \$1 million per annum, including their salaries. We have in place within the department what we think is very effective machinery for program evaluations. I have with me listings of the evaluations we have completed and also the schedule that our program evaluation unit is working on for the next five-year period. I would be quite prepared to give you copies of those, if you would like them.

• 1120

**Mr. Fennell:** I would appreciate any information you could give us, and I would like to ask a question of the Auditor General. Have you had an opportunity to review, since your audit of March, 1983, the evaluation process they have established in the department?

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Madam Chairman, in answer to Mr. Fennell's question, the answer is that next year, 1985, it is our plan to do what we usually do, which is a follow-up to the process. We would expect that your committee might report after you have heard evidence. We will then follow-up after the work we have done at a time sufficient that the department has had a chance to respond and put in whatever adjustments they think are appropriate. Since this is getting fairly stale now, we can move fairly quickly on this one and, I think, give assurances to the committee after we have finished our follow-up review, which will be fairly high level. We are not going through the whole thing again, but we

[Traduction]

J'estime que le ministère a fort bien réussi à instaurer les programmes nécessaires pour mettre en oeuvre le Programme énergétique national. Je ferais également remarquer qu'au cours de la même période, en raison de la forte dépression dans l'industrie minière, des pressions se sont exercées de façon accrue sur ce secteur du ministère qui traite avec cette industrie pour qu'il accentue ses intérêts dans le domaine minier et qu'il effectue plus de levés techniques. Je pense que le ministère a réussi à garder bien actifs ses programmes. Merci.

**M. Fennell:** À la suite de ces analyses, le vérificateur général a déclaré très clairement que votre ministère n'avait instauré aucun système qui aurait permis d'évaluer les programmes. La situation a-t-elle changé?

**M. Collin:** Madame la présidente, puis-je demander à M. Mensforth de vous expliquer comment nous avons amélioré le processus d'évaluation de nos programmes au ministère.

**Le président:** Monsieur Mensforth.

**M. S. Mensforth (sous-ministre adjoint, Finances et Administration, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources):** Nous avons en effet beaucoup plus de ressources. Au moment où le vérificateur général a fait son étude, nous avions déposé auprès du Conseil du Trésor une soumission demandant d'augmenter les ressources nécessaires à la bonne marche de notre unité ministérielle d'évaluation des programmes. On nous a effectivement accordé ces ressources supplémentaires, et nous comptons maintenant 10 évaluateurs.

Quant au budget de ce groupe, il est de plus d'un million de dollars par année, ce qui inclut les salaires. Nous avons instauré au ministère une infrastructure qui permet d'évaluer très efficacement nos programmes. J'ai ici avec moi une liste des évaluations terminées, de même que le plan de travail quinquennal de l'unité d'évaluation. Si vous le désirez, je vous en ferai volontiers tenir copie.

**M. Fennell:** Nous recevons avec plaisir toute information supplémentaire. J'aimerais interroger maintenant le vérificateur général. Depuis la vérification que vous avez faite en mars 1983, avez-vous pu étudier le processus d'évaluation établi par le ministère?

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Madame la présidente, je répondrai à M. Fennell que l'année prochaine, en 1985, nous avons l'intention de procéder comme d'habitude, c'est-à-dire de faire le suivi de nos recommandations. J'imagine que votre Comité rendra son rapport après avoir entendu les témoins, après quoi nous ferons notre propre suivi en laissant au ministère le temps suffisant pour y répondre et pour rajuster ses programmes au besoin. Étant donné que celui qui nous intéresse est presque terminé, nous pourrions aller assez vite et rassurer le Comité, une fois que notre suivi sera terminé, suivi que nous avons l'intention de faire très sérieusement. Nous n'allons pas tout revoir en détail,



[Text]

will stick to the audit and determine whether or not all the evaluations or recommendations of your committee and of our office—what state of achievement has been attained.

**Mr. Mensforth:** Madam Chairman, can I leave these with the clerk now?

**The Chairman:** Yes, thank you.

Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Dr. Collin, in the estimates of 1983-84 you had a \$1.15 billion increase by supplementary estimates. In the estimates for the current year you have \$1.6 billion. I requested the hearings from a meeting in June with the Minister of Energy, Mines and Resources which, unfortunately, I did not get in time. Are you going to live within the \$1.6 billion this year, when you consider that last year you went over the \$1.15 billion by about \$800 million?

**Mr. Mensforth:** I am sorry, Madam Chairman; the \$1.6 billion for what, sir?

**Mr. Fennell:** The estimates for the petroleum incentive program. Incidentally, let me clarify. We are really dealing with the petroleum incentive program today. We cannot cover everything today. We hope to have more meetings with you. We plan to just deal with the petroleum incentive program today.

**Dr. Collin:** Madam Chairman, that is a very useful clarification for us for the meeting this morning.

Mr. Penney, the administrator of the Petroleum Incentives Administration will answer that question.

**The Chairman:** Mr. Penney.

**Mr. C.G. Penney (Administrator, Petroleum Incentives Administration, Department of Energy, Mines and Resources):** Madam Chairman, the \$1.6 billion forecast for the current fiscal year is the result of a very recent review of our forecasting procedures, and I have every expectation of being able to live within that amount for the current fiscal year.

**Mr. Fennell:** One last question. Before you came in, Dr. Collin, we had an opportunity of seeing a CBC *the fifth estate* program of one of your fine grants that you allowed in the last year. It frightens me that about two years ago we had the opportunity to review *the fifth estate* on another Crown corporation which also ran into debts of \$3 billion to \$4 billion. How many of these are going to show up? What are you doing to assess each program that you have granted money to? And when will we get a report to this committee?

**Mr. Penney:** Madam Chairman, the program referred to on *the fifth estate* dealt with a particular situation in the Cape Breton area that has proved to be somewhat unique in our experience. That particular situation is under active police

[Translation]

mais nous allons nous en tenir à la vérification pour déterminer dans quelle mesure on a tenu compte des évaluations et recommandations du Comité et de notre bureau.

**M. Mensforth:** Madame la présidente, puis-je déposer ces documents auprès du greffier?

**Le président:** Certainement, merci.

Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Monsieur Collin, votre budget supplémentaire de 1983-1984 prévoyait une augmentation de 1,15 milliard de dollars. Vous prévoyez déjà dans le budget de cette année 1,6 milliard de dollars. J'avais demandé de recevoir le procès-verbal d'une réunion qui s'est tenue en juin avec le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources, mais je ne l'ai malheureusement pas reçu à temps. Allez-vous vous en tenir cette année au 1,6 milliard de dollars demandés, étant donné que l'année dernière déjà, vous avez dépassé les 1,15 milliard de dollars prévus d'environ 800 millions?

**M. Mensforth:** Pardon, madame la présidente, de quels 1,6 milliard de dollars s'agit-il?

**M. Fennell:** Il s'agit du budget prévu pour le programme d'encouragement du secteur pétrolier. Mais justement, j'aimerais préciser que nous nous penchons aujourd'hui sur le programme d'encouragement du secteur pétrolier, puisque nous ne pouvons pas étudier tous les programmes aujourd'hui. Mais nous espérons pouvoir vous convoquer à nouveau. Donc, nous nous en tiendrons aujourd'hui au programme d'encouragement du secteur pétrolier.

**M. Collin:** Madame la présidente, cette précision nous sera fort utile, ce matin.

Mr. Penney, l'administrateur du programme d'encouragement du secteur pétrolier répondra à cette question.

**Le président:** Monsieur Penney.

**M. C.G. Penney (administrateur, programme d'encouragement du secteur pétrolier, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources):** Madame la présidente, les prévisions de 1,6 milliard de dollars pour l'année financière courante ont été établies à la suite d'un remaniement très récent de toutes nos procédures de prévision. Tout me laisse espérer que nous pourrions nous en tenir à cette somme pour l'année financière actuelle.

**M. Fennell:** Une dernière question. Avant votre arrivée, monsieur Collin, nous avons pu voir une émission de la CBC *The fifth estate* dont une de vos subventions accordées l'année dernière faisait l'objet. Cela me fait peur de penser qu'il y a quelque deux ans, nous avons pu voir une autre émission du *fifth estate* qui portait sur une autre société de la Couronne dont les dettes s'élevaient à trois ou quatre milliards de dollars. Combien de cas de ce genre existe-t-il? Que faites-vous pour évaluer les entreprises auxquelles vous avez accordé des subventions? Quand en ferez-vous rapport au Comité?

**M. Penney:** Madame la présidente, le programme de subventions mentionné dans l'émission se rapportait à un cas bien particulier au Cap-Breton qui est quelque peu unique, d'après ce que nous avons pu constater. D'ailleurs, cette

**[Texte]**

investigation at the moment. We have not received the results of the investigation at this stage. That is the only instance we have had to refer to such measures.

• 1125

The remaining part of our process is such that we examine the applications for incentive payments in considerable detail right at the outset, prior to making payment. Once payment is made, we have the facility of an audit following the payment. As a matter of fact I have some 40 individuals who are employed on a full-time basis reviewing the files post-payment.

On balance—and to use that as an indicator—on balance the recovery through the audit process is relatively modest. I do not have any definitive numbers. I could certainly supply the committee with details in that regard at an early stage. But there has not been an indication of serious continued abuse of the program. Most of the audit adjustments have been one of difference of opinion about the application or the interpretation of the law. We frequently have some considerable debate and frequently refer to legal counsel for a legal interpretation of those differences.

**Mr. Cassidy:** I would like to ask Dr. Collin about the Petro-Canada acquisition of Petrofina. As you are aware, the Auditor General has been unable both in 1982 and subsequently to gain access to the Petro-Canada information on their evaluation of the price to be paid for the Petrofina acquisition. He has suggested, however, that perhaps too much was spent and that perhaps a lot of money was needlessly paid out because of the big surge in the shares just prior to the acquisition. The Auditor General in the 1983 report says he cannot assure the House that the economic implications and costs to Canada were considered by the Government of Canada or that due regard for economy was demonstrated and value for money achieved.

Your department is responsible, I presume, for the Canada Ownership Account, and therefore I would assume in both an administrative and policy sense is responsible internally, as the Auditor General tries to be externally, for whether economy was demonstrated and value for money achieved. Have you carried out an evaluation of whether Petro-Canada got value for money in the acquisition of Petrofina for the price it paid, and what were the results of that evaluation?

**Dr. Collin:** Madam Chairman, I will ask Mr. Mensforth, the chief financial officer of the department, to handle this.

**Mr. Mensforth:** Mr. Cassidy, the truth of the matter is that the Department of Energy, Mines and Resources was not asked by the Cabinet of the day to take part in the Petrofina acquisition. We have supplied to the Auditor General every piece of information we have on this topic that is not a confidence of the Cabinet.

**[Traduction]**

situation fait actuellement l'objet d'une enquête policière très active dont nous n'avons pas encore reçu les résultats. C'est le seul cas où nous avons été obligés d'avoir recours à de telles mesures.

Quant au reste de l'évaluation, elle consiste à étudier en détail les demandes de paiements d'encouragement, étude qui se fait avant même que l'on verse les paiements. Mais une fois les versements émis, nous pouvons toujours effectuer une autre vérification après paiement. En fait, j'ai quelque 40 personnes sous mes ordres qui renvoient à temps plein les dossiers, une fois que les paiements ont été versés.

A titre indicatif, je peux dire qu'en moyenne nous effectuons assez peu de recouvrement de fonds à la suite de la vérification. Je n'ai pas de chiffres homologués avec moi, mais je peux certainement vous les fournir assez rapidement. Mais rien ne laisse croire que le programme ait donné lieu à de graves abus. La plupart des rajustements de vérification découlent de divergences d'opinions eu égard à l'application ou à l'interprétation de la loi. Nous discutons fréquemment de ces cas-là et avons souvent recours à nos conseillers juridiques pour qu'ils nous interprètent la loi.

**M. Cassidy:** J'aimerais interroger M. Collin au sujet de l'acquisition de Petrofina par Petro-Canada. Vous savez sans doute que le vérificateur général s'est vu dans l'incapacité, en 1982 et plus tard, d'avoir accès à l'information de Petro-Canada eu égard à l'évaluation que la société aurait faite du prix à payer pour acquérir Petrofina. Il a néanmoins laissé entendre que la transaction avait été peut-être un peu trop coûteuse, à cause de la hausse très forte du prix des actions qui avait précédé l'acquisition. Dans son rapport de 1983, le vérificateur général dit ne pas pouvoir assurer la Chambre que le gouvernement du Canada avait bien tenu compte des répercussions et des coûts de cette acquisition, ni qu'il avait suffisamment tenu compte des principes d'économie et d'optimisation des ressources.

Je présume que votre ministère doit répondre du Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne. Par conséquent, c'est tant du point de vue de l'administration que du point de vue de la politique que votre ministère doit assurer par lui-même, tout comme le vérificateur général tente de le faire pour le reste du gouvernement, que les principes d'économie et d'optimisation des ressources sont respectés. Vous êtes-vous demandé s'il y avait eu optimisation des ressources lorsque Petro-Canada avait acheté à ce prix Petrofina? S'il y a eu évaluation, qu'en ont été les résultats?

**M. Collin:** Madame la présidente, je demanderai à M. Mensforth, qui est le grand responsable financier de notre ministère, de vous répondre.

**M. Mensforth:** Monsieur Cassidy, à dire vrai, le cabinet de l'époque n'a jamais demandé au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources de participer à l'acquisition de Petrofina. Nous avons fourni au vérificateur général tous les renseignements que nous avons à ce sujet et qui ne soient pas confidentiels.



[Text]

We have had some difficulty with this position. Neither Dr. Collin nor myself were there at the time this took place. But we are assured that the officials of the department at that time were simply not involved in the Cabinet discussions that took place on this topic.

I think to define our position on this is to say that the government of the day approached Petro-Canada and asked that corporation, with its knowledge of the oil industry, to be its agent in this affair. The difficulty is that my understanding is that a Cabinet can choose to whom it goes to seek advice and assistance; and the Cabinet of that day did not come to the Department of Energy, Mines and Resources. That has been our difficulty all along in trying to help the Auditor General with his inquiries.

**Mr. Cassidy:** I presume you have had an opportunity to review the information that was given to the Auditor General. Does that information enable you to make a judgment as to whether value for money was received at the price that Petro-Canada paid for the Petrofina acquisition?

I am not asking his evaluation; I am asking yours.

• 1130

**Mr. Mensforth:** No, sir. We have never attempted to carry out an evaluation of that Cabinet decision.

**Mr. Cassidy:** In terms of material provided to Cabinet, was there any evaluation made for Cabinet which would perhaps be in the form of a confidential document, which attempted to evaluate whether the Petrofina acquisition was at a reasonable price?

**Mr. Mensforth:** I do not know, Mr. Cassidy. Certainly not from the department. But I do not know what Petro-Canada provided to the Cabinet in its discussions.

**Mr. Cassidy:** Well, the Canadian ownership account is an enormous amount of money. It is generating about \$800 million or \$900 million a year. Who was in charge of that particular part of the store then, if I may ask?

**Mr. Mensforth:** Madam Chairman, we administer that account. The Department of Energy, Mines and Resources administers that account. In the Public Accounts of Canada, it is shown as a non-budgetary trust account, not attributed to any particular department. I have always wanted to take the position that this is an account of the Government of Canada. But the answer to your question, Mr. Cassidy, is that we administer it. We collect the revenues. When we are asked, we provide the one set of moneys to Petro-Canada to pay for the Petrofina acquisition. We are the department which makes the report to Parliament that is required three months after the end of every fiscal year on the ownership account.

**Mr. St. Germain:** On a point of clarification, Madam Chairman, and Mr. Cassidy, may I just clarify...? Are you

[Translation]

Cette situation a créé des problèmes pour nous. Ni M. Collin ni moi-même n'étions en poste à l'époque où la transaction s'est faite. Mais on nous a assurés que les fonctionnaires du ministère n'ont jamais participé à cette époque aux discussions que le cabinet a pu avoir à ce sujet.

Je voudrais éclaircir notre position: le gouvernement de l'époque a pressenti la Société Petro-Canada pour lui demander, étant donné sa grande connaissance de l'industrie pétrolière, d'être son mandataire dans cette transaction. À ce que je sache, le cabinet peut choisir d'aller chercher conseil et aide auprès de qui il le désire; il semble qu'il n'ait pas choisi de venir consulter le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. C'est justement pour cela qu'il nous a été difficile d'aider le vérificateur général dans son enquête.

**M. Cassidy:** J'imagine que vous avez pu étudier l'information qui avait été transmise au vérificateur général. L'information vous permet-elle de déterminer s'il y a eu vraiment optimisation des ressources, à la lumière du prix qu'a payé Petro-Canada pour acquérir Petrofina?

Je ne vous demande pas quel a été le jugement du vérificateur général, mais le vôtre.

**M. Mensforth:** Non, monsieur. Nous n'avons jamais essayé d'évaluer cette décision du Cabinet.

**M. Cassidy:** Les documents fournis au Cabinet ont-ils jamais inclus, peut-être sous forme confidentielle, une évaluation démontrant que Petrofina avait été acquise à un prix raisonnable?

**M. Mensforth:** Je ne sais pas, monsieur Cassidy. Certainement pas venant du Ministère. Je ne saurais quels renseignements Petro-Canada a fournis au Cabinet lors de ses discussions.

**M. Cassidy:** Le compte d'accroissement du taux de propriété canadienne représente une somme d'argent énorme. Les recettes qui y sont versées se montent de 800 à 900 millions de dollars par année. Qui avait la responsabilité de ce compte, si je peux poser la question?

**M. Mensforth:** Madame la présidente, c'est nous qui administrons ce compte. C'est le Ministère de l'énergie, des mines et des ressources qui administre ce compte. Dans les Comptes publics du Canada, il figure comme compte fiduciaire non budgétaire et il n'est attribué à aucun ministère en particulier. Je l'ai toujours considéré comme un compte du gouvernement du Canada. Cependant, pour répondre plus précisément à votre question, monsieur Cassidy, c'est nous qui l'administrons. C'est nous qui recueillons les recettes. Lorsque Petro-Canada l'a réclamé, nous lui avons donné l'argent pour l'acquisition de Petrofina. Un rapport sur ce compte d'accroissement du taux de propriété canadienne doit être fait au Parlement trois mois après la fin de l'année financière et c'est nous qui en avons la responsabilité.

**M. St. Germain:** Madame la présidente, avec votre permission, monsieur Cassidy, j'aimerais avoir une précision. Votre

*[Texte]*

saying that not your department and none of you people had any input into the decision-making in any way, shape, or form on the acquisition of Petrofina?

**Mr. Mensforth:** That is what I am saying.

**Mr. St. Germain:** You were not consulted? You were not told anything?

**Mr. Mensforth:** That is the advice that we have been given. Neither Dr. Collin . . .

**Mr. St. Germain:** Repeat that.

**Mr. Mensforth:** That is the information that we have been given. Neither Dr. Collin nor I were in the department at that time. But the advice that we have been given is that senior officials of the department, including the deputy Minister, were not consulted by the Cabinet in the process.

**Mr. St. Germain:** In the process of the purchase?

**Mr. Mensforth:** In the process of the deliberations whether or not to buy Petrofina.

**Mr. Cassidy:** May I pursue this? This may seem like a loaded question because it is. Was this a trust fund or a slush fund, in your opinion?

**Mr. Mensforth:** It is a trust fund. We were given instructions that the moneys that were to be collected from the Canadian ownership special charge were not to be treated and shown as government revenues; that they were to be specifically earmarked and set to one side for acquisitions of oil companies with the idea of Canadianization, which is one of the objectives of the NEP. So we set it up as a trust fund, a liability, if you wish, to the people who had contributed the money through the charge, and we account for it that way.

**Mr. Cassidy:** To your knowledge, was there any other agency in government, or a group of officials, which was providing any professional or official advice to the Cabinet in its decision as to how that Canadian ownership account money should be spent?

**Mr. Mensforth:** No, sir; not to my knowledge. I am not aware of any other body or entity that gave the Cabinet any advice other than Petro-Canada.

**Mr. Cassidy:** And Petro-Canada, you stated earlier, was acting as an agent in carrying out the decision of the Cabinet that the Petrofina shares should be acquired.

**Mr. Mensforth:** My understanding, Mr. Cassidy, is that Petro-Canada acted as an agent from the very beginning. They were consulted by the government. They debated the purchase. They debated, I think, the value of the corporation. Then when a decision was made to acquire, Petro-Canada was the entity which went to acquire the corporation.

**Mr. Cassidy:** Perhaps I could ask a slightly different question. I will conclude and let it go on.

**Mr. St. Germain:** Mr. Cassidy, may I pursue this just slightly? You may have some of my time, if time is a concern of yours.

*[Traduction]*

Ministère n'a en aucune manière, directement ou indirectement, participé à la prise de décision concernant l'acquisition de Pétrofina?

**M. Mensforth:** C'est ce que je dis.

**M. St. Germain:** Vous n'avez pas été consulté? On ne vous a rien dit?

**M. Mensforth:** C'est ce qu'on nous a dit. Ni M. Collin . . .

**M. St. Germain:** Répétez.

**M. Mensforth:** Ce sont les renseignements qu'on nous a donnés. Ni M. Collin ni moi-même n'appartenions au ministère à l'époque. Il nous a cependant été confirmé qu'aucun haut fonctionnaire du ministère, y compris le sous-ministre, n'avait été consulté par le Cabinet.

**M. St. Germain:** Sur cet achat?

**M. Mensforth:** Sur l'opportunité d'acheter ou non Pétrofina.

**M. Cassidy:** Pourrais-je poursuivre? Cette question peut sembler tendancieuse et elle l'est. A votre avis, c'est un fonds fiduciaire ou un fonds occulte?

**M. Mensforth:** C'est un fonds fiduciaire. Nos instructions étaient que les sommes provenant de la redevance spéciale sur le taux de propriété canadienne ne devaient être ni traitées ni considérées comme des recettes du gouvernement, qu'elles devaient être identifiées et mises de côté pour l'acquisition de compagnies pétrolières aux fins de la canadienisation qui est un des objectifs de la PEN. Nous avons donc constitué un fonds fiduciaire, un compte d'obligations, si vous voulez, au nom de ceux l'ayant alimenté par le biais de cette redevance et c'est ainsi que nous en assumons la responsabilité.

**M. Cassidy:** À votre connaissance, y avait-il une autre agence du gouvernement ou un autre groupe de fonctionnaires qui conseillaient professionnellement ou officiellement au Cabinet comment dépenser l'argent de ce compte d'accroissement du taux de propriété canadienne?

**M. Mensforth:** Non, monsieur, pas à ma connaissance. Que je sache, aucune autre instance ou entité que Pétro-Canada n'a jamais conseillé le Cabinet.

**M. Cassidy:** Et, comme vous l'avez déclaré plus tôt, Pétro-Canada a agi comme mandataire en recommandant au Cabinet d'acheter les actions de Pétrofina.

**M. Mensforth:** Sauf erreur de ma part, monsieur Cassidy, c'est Pétro-Canada qui dès le début a agi comme mandataire. C'est cette société qui a été consultée par le gouvernement. C'est elle qui a présenté les arguments d'achat, c'est elle, je pense, qui a déterminé la valeur de cette société. Lorsque la décision d'acquisition a été prise, c'est Pétro-Canada qui a procédé à l'achat de cette société.

**M. Cassidy:** Je pourrais peut-être vous poser une question un peu différente. Ce sera ma dernière.

**M. St. Germain:** Pourrais-je poser une autre petite question à ce sujet? Je vous donnerai une partie de mon temps de parole, si c'est cela qui vous inquiète.



[Text]

**Mr. Cassidy:** Okay.

**The Chairman:** Actually, I think we generally do better with sequential questions. So we can give and take as much time on this as we need.

**Mr. St. Germain:** Do you have the names or the positions of any people in Petro-Canada who were part of that decision-making that you can give us here today?

**Mr. Mensforth:** I do not know about decision-making. I know Mr. Hopper was involved in giving the advice as he was asked to do by the Cabinet. But I think Mr. Hopper would be careful to say that he was not involved in the decision-making.

• 1135

**Mr. Cassidy:** Prior to June the government refused to order Petro-Canada to give access to documentation surrounding the Petrofina purchase for reasons I guess I have not been around here long enough quite to grasp and at that time was strongly criticized in Parliament because of that refusal.

Can you state the present position on giving direction to Petro-Canada to make that information public or whether the grounds have changed now with the change in government or if in fact they appear to be the same?

**Mr. Mensforth:** I believe the Privy Council Office has advised the Auditor General that they have declined to direct Petro-Canada to give this information to the Auditor General and that as a result of this the Auditor General has gone to the Federal Court over this issue. Perhaps the Auditor General can tell you the latest information on this. I am not privy to the discussions between the government and the Auditor General.

**Mr. Cassidy:** Maybe I could direct this to the Auditor General. I do recall that in opposition the Conservatives were critical of the refusal to provide you with that information so you could make the evaluations of which we are speaking. Now that there is a new government in power have the grounds for that refusal in fact changed as one would have been led to have expected from earlier this year?

**Mr. Dye:** As far as I know, nothing has changed. The previous administration had an Order in Council in response to a question I put to them. I made the previous administration aware that I had asked Mr. Hopper for information and his answer to me was that he was unable to give me that information unless Cabinet so directed. I wrote to the Cabinet and asked them if they would avail themselves of the opportunity to direct Mr. Hopper to give me the information I had requested and they issued an Order in Council saying no. As far as I know, that is the record that is on the books at the moment. That was on the books in June and, as far as I know, nothing has changed. I have read in the paper where the Prime Minister has decided to pursue this matter, because it has constitutional implications, in the Federal Court.

[Translation]

**M. Cassidy:** D'accord.

**Le président:** Je crois qu'il est préférable de manière générale de poser les questions sujet par sujet. Les questions peuvent donc être posées de part et d'autre en fonction des besoins.

**M. St. Germain:** Pouvez-vous nous donner aujourd'hui les noms ou les postes des responsables de Pétro-Canada ayant participé à cette prise de décision?

**M. Mensforth:** Je ne saurais vous répondre. Je sais que le Cabinet a requis les conseils de M. Hopper. Cependant, je pense que M. Hopper se garderait bien de dire qu'il a participé à la prise de décision.

**M. Cassidy:** Avant le mois de juin le gouvernement a refusé d'ordonner à Petro-Canada de divulguer les renseignements entourant l'achat de Petrofina pour des raisons qui je pense m'échappent par manque d'expérience et le Parlement l'avait fortement critiqué pour ce refus.

Pourriez-vous nous dire si l'attitude au sujet de la divulgation publique de ces renseignements a changé avec le nouveau gouvernement ou si cette attitude semble rester la même?

**M. Mensforth:** Je crois que le Bureau du conseil privé a informé le vérificateur général ne pas vouloir ordonner à Petro-Canada de ne pas lui communiquer ses renseignements et en conséquence le vérificateur général a décidé de porter cette affaire devant la Cour fédérale. Le vérificateur général peut peut-être vous dire où en sont les choses. Je ne suis pas au courant des discussions entre le gouvernement et le vérificateur général.

**M. Cassidy:** Je pourrais peut-être poser cette question au vérificateur général. Je me souviens que dans l'opposition les Conservateurs ont critiqué ce refus de vous fournir ces renseignements afin que vous puissiez faire les évaluations dont vous parlez. Maintenant qu'il y a un nouveau gouvernement au pouvoir, les raisons de ce refus ont-elles changé, la prise de position à l'intérieur de ce parti ne pouvant qu'y faire croire?

**M. Dye:** Que je sache, rien n'a changé. L'administration précédente a émis un décret en conseil en réponse à une question que je lui avais posée. J'avais informé l'administration précédente avoir demandé à M. Hopper ces renseignements qui m'avait répondu être dans l'impossibilité de me les donner sans instruction directe du Cabinet. J'ai écrit au Cabinet lui demandant d'avoir l'amabilité d'ordonner à M. Hopper qu'il me donne les renseignements que j'avais requis et j'ai reçu une réponse négative sous forme de décret en conseil. Que je sache, la situation est toujours la même en ce moment. C'était la situation en juin, et que je sache, rien n'a changé. J'ai lu dans les journaux que le premier ministre a décidé de porter cette question devant la Cour fédérale car elle a des implications constitutionnelles.

*[Texte]*

We were examined in the Federal Court in July but at the moment I do not have a date for another hearing.

**Mr. Cassidy:** Mr. Dye, do you have reason to believe that due regard for economy was not taken into account in the purchase; that is, that too much was paid for the shares? That is the tenor of the report you gave in your 1983 report. Is that correct, and could you give a ballpark figure of perhaps how much might have been overpaid so we know whether we are quibbling over a million dollars or over several hundreds of millions of dollars that may have been overpaid?

**Mr. Dye:** Mr. Cassidy, because I have not completed my work and I have not been given the information I believe is necessary for me appropriately to serve you as your auditor, I have no conclusion as to whether there was due regard to economy. I do not know, and until I get the information I require I cannot give you assurances one way or the other.

**Mr. Cassidy:** Mr. Dye, where there is smoke there is fire. Is there smoke here?

**Mr. Dye:** Petrofina is a very large entity. It would normally fall within our audit range because it sticks out; it is big. If that is smoke because it is big, we chose it to audit. We did not choose it because it was smokey. It was obvious, and I have not completed my work on it. I do not know the answer.

**Mr. Cassidy:** I am speaking of the Petrofina deal. A lot of people in the private sector consider that too much was paid for Petrofina. Is there smoke with respect to that particular deal?

**Mr. Dye:** I would like to give you a straight answer, but I do not know. I just have not had information. It could well be. I am going to reserve my decision until I am possessed of the facts and the evaluation is done. Maybe Petro-Canada could offer you advice as to whether or not there is smoke. I simply do not know. They have the information; I have not got it yet.

**The Chairman:** Mr. St. Germain.

**Mr. St. Germain:** Under the process, Mr. Dye, in which you have spent a lot of time I am sure, Cabinet secrecy is one thing. Mr. Hopper obviously must know something about this. Is there no way he can be brought forward as a witness, as an individual, to divulge what he knows because he is not part of Cabinet?

• 1140

**Mr. Dye:** Mr. St. Germain, I believe you have the power as a committee to call Mr. Hopper before you, should you choose to do so.

**Mr. Cochrane:** Mr. Dye, is there anything else that this committee could do perhaps to provide some information that might help you in your deliberations? Has the committee in past—I guess I will preface the question with another one. Has

*[Traduction]*

Nous avons été interrogé par la Cour fédérale en juillet mais pour le moment je n'ai pas été informé de la date d'une autre audience.

**M. Cassidy:** Monsieur Dye, avez-vous raison de croire qu'un prix trop élevé a été payé pour ces actions? C'est ce que vous dites dans votre rapport de 1983. Est-ce exact, et pourriez-vous nous indiquer approximativement de quel ordre pourrait être cet écart afin que nous sachions si nous nous querellons pour un million de dollars ou pour plusieurs centaines de millions de dollars?

**M. Dye:** Monsieur Cassidy, étant donné que mon étude n'est pas terminée et que je n'ai pas reçu les renseignements que j'estime nécessaires pour bien vous servir en tant que vérificateur, je ne peux vous dire si les considérations économiques ont été prises en compte. Je ne sais pas, et tant que je n'aurai pas les renseignements que je réclame je ne pourrais vous donner d'assurance ni dans un sens ni dans l'autre.

**M. Cassidy:** Monsieur Dye, il n'y a pas de fumée sans feu. Y a-t-il ici de la fumée?

**M. Dye:** Petrofina est une très grosse entreprise. Il est donc normal que nous la soumettions à la vérification. Nous ne l'avons pas choisie parce qu'il y avait de la fumée. Procéder à une vérification à cause de son importance me paraissait évident mais mon étude n'est pas encore terminée. Je n'ai pas la réponse.

**M. Cassidy:** Je parle de l'achat de Petrofina. Nombre de personnes dans le secteur privé considèrent que Petrofina a été achetée trop cher. Y a-t-il de la fumée autour de cet achat?

**M. Dye:** J'aimerais vous donner une réponse directe, mais je ne sais pas. Je n'ai tout simplement pas eu les renseignements nécessaires. C'est possible. Je réserverai ma décision jusqu'à ce que je sois en possession des faits et que l'évaluation soit faite. Petro-Canada pourrait peut-être vous en dire un peu plus sur la présence ou l'absence de fumée. Tout simplement, je ne sais pas. Ce sont eux qui ont les renseignements, je ne les ai pas encore.

**Le président:** Monsieur St. Germain.

**M. St. Germain:** Monsieur Dye, vous avez une longue expérience, et le secret des délibérations du Cabinet est une chose. M. Hopper de toute évidence doit savoir quelque chose à ce sujet. Ne serait-il pas possible de le convoquer comme témoin, à titre de particulier, pour qu'il divulgue ce qu'il sait puisqu'il n'est pas membre du Cabinet?

**M. Dye:** Monsieur St. Germain, je crois qu'en temps que Comité vous avez le pouvoir de convoquer M. Hopper si vous le voulez.

**M. Cochrane:** Monsieur Dye, y a-t-il quelque chose d'autre que ce Comité pourrait faire pour que vous obteniez certains de ces renseignements qui vous aideraient dans vos délibérations? Est-ce que le Comité dans le passé—je vais faire précéder ma question par une autre. Est-ce que ce Comité a



[Text]

the committee in the past attempted to make your job easier with the acquisition of the information you were looking for?

**Mr. Dye:** This committee has been very helpful to the Auditor General in the past. There have been other occasions in past years where the committee has clearly come out and said it wanted Parliament's auditor to have the information Parliament's auditor needed to serve Parliament. They have declared on that several times, and that has been very useful to us, because we normally have a bit of the problem without the support of the committee.

I guess if the committee could do something at the moment for me, it would be to have a clear understanding of what it is we want; because I think there is quite a misconception about the kind of information I think Parliament's auditor needs—not just me, but past Auditors General, future Auditors General. They need to have information. If somebody labels it “Cabinet confidence”, that is one thing. But there is no law that says I cannot have Cabinet confidences—not that I am aware of. I think what we need is normal, routine information that relates to matters of economy, matters of efficiency; non-political documents.

I have tried to clarify in my mind just how far my office should go. We have never—I repeat, never—to my knowledge, in 106 years ever asked for information that would be in minutes of Cabinet or would be in communications between Ministers which would be private and probably political. That is not my job, to serve you as a Member of Parliament.

I do not think I should give up the right to be able to ask for that information, because I think it would be wrong to give up the right. But it has never been done. And I just do not imagine the day in the next 106 years. It would be so extraordinary that it would mean a decision between the Auditor General and the Prime Minister. There would have to be an accord. It has never been done. So that is a red herring—all this nonsense about Cabinet minutes and information between Cabinet Ministers.

There are occasions when we would need to have information—rarely; once every five to 10 years; very rarely. They might be agenda for Ministerial committees and draft legislation. Very, very rarely. However, sometimes, if we have a particular audit issue, there we have a specific audit purpose. We are asking for a reason. We are not on fishing trips. We are asking for a good reason, and we have had this information for 106 years, and now we do not have information—some Cabinet confidences; we have had some; not all.

We think we need to have submissions to Treasury Board where there is factual analysis of costs and benefits; and that relates to our mission for Parliament regarding economy and efficiency. We think we should have—and again, only sometimes—certain memoranda to Ministerial committees,

[Translation]

essayé dans le passé de vous faciliter la tâche dans l'accession à des renseignements que vous souhaitiez?

**M. Dye:** Ce Comité a beaucoup aidé le vérificateur général dans le passé. Il est arrivé au cours des années précédentes que ce Comité exige que le vérificateur du Parlement ait les renseignements nécessaires au vérificateur du Parlement pour servir le Parlement. Il a adopté cette position à plusieurs reprises ce qui nous a beaucoup aidés car sans son appui cela nous pose souvent quelques problèmes.

Je crois qu'en l'occurrence, pour m'aider, votre Comité devrait bien comprendre ce que nous voulons car je crains un petit malentendu quant au genre de renseignements requis par les vérificateurs du Parlement—non pas seulement requis par moi, mais par les anciens vérificateurs généraux, par les vérificateurs généraux de demain. Il leur faut certains renseignements. Que quelqu'un invoque le secret des communications au Cabinet, est une chose, mais aucune loi, que je sache, ne m'interdit l'accès à ces communications. Il nous faut avoir accès aux renseignements de routine liés aux questions d'économie, aux questions d'efficacité, avoir accès aux documents non politiques.

J'ai essayé de déterminer jusqu'où mon bureau devrait aller. À ma connaissance, en 106 ans, nous n'avons jamais—je répète, jamais—réclamé de renseignements pouvant être contenus dans les procès-verbaux du Cabinet ou pouvant être contenus dans les communications entre ministres, communications pouvant être privées et probablement politiques. En tant que serviteur des parlementaires, ce n'est pas mon travail.

Je ne pense pas devoir abandonner ce droit me permettant de réclamer ces renseignements car ce sera à mon avis un tort que d'abandonner ce droit. Mais cela n'a jamais été fait. Et j'imagine qu'il en ira de même pendant les 106 prochaines années. Ce serait si extraordinaire que cela nécessiterait la prise d'une décision entre le vérificateur général et le premier ministre. Il faudrait qu'il y ait accord. Cela n'a jamais été fait. C'est donc un faux-fuyant—toutes ces absurdités sur les procès-verbaux du Cabinet et les renseignements échangés par les ministres du Cabinet.

Il peut arriver que nous ayons besoin de ce genre de renseignement—très rarement, peut-être une fois tous les cinq ou 10 ans. Il pourra s'agir de l'ordre du jour de comités ministériels et d'avant projet de loi. Très, très rarement. Cependant, parfois, si nous avons une question de vérification particulière, c'est alors dans un but de vérification précis. Si nous le demandons c'est pour une raison valable, nous ne le faisons pas par caprice. Nous le demandons pour une bonne raison, et cela fait 106 ans que ce genre de renseignement nous est communiqué alors que maintenant on ne nous le communique pas—certains renseignements soumis au secret des délibérations du Cabinet nous ont été communiqués, non pas tous.

Nous pensons avoir besoin des soumissions faites au Conseil du Trésor contenant l'analyse factuelle des coûts et des bénéfices. C'est tout à fait dans le cadre de notre mission auprès du Parlement concernant l'économie et l'efficacité. Nous devrions avoir accès—à l'occasion—à certaines notes

## [Texte]

produced by departments to support information to Cabinet committees—but not the political part. I do not want any memoranda, say, from caucus, or information that is political. That is not our stuff—again, just factual analysis of costs and benefits. I think we are entitled to discussion papers for Ministerial committees which are prepared by departments; and again, only that part of it which is factual analysis of costs and benefits. That would relate to economy and efficiency.

Records of decision: I find this a very curious thing. We are not given, right now, records of decision. That is the message that says, Bureaucracy, do something. As your auditor, I think I should know what it is they have been asked to do and whether or not they have complied with the authority and faithfully implemented whatever was asked. I find it very, very curious that we are having trouble obtaining records of decisions. There are occasions when there is draft legislation that affects my office in terms of audit mandate. I think it is helpful. I am not trying to pry; I would like to be helpful if there is audit legislation on which we can comment and make auditing go more effectively for Parliament. I think it is reasonable to ask the Auditor General to comment on that and the government has been very good on that one. Bill C-24, we had access to the audit provisions for that.

• 1145

So there are sort of three levels. They may be Cabinet confidences by definition of the Treasury Board, but we would never ask. There are some that are very, very seldom but it is the usual day-to-day nuts and bolts, dollars and cents stuff that I think we have to be able to look at in order to serve you. So that is what I am asking for and that slide has been prepared as an internal slide for me so that I can clearly understand what my argument is. And it is that routine administrative stuff that we are now being denied, and we were not denied that information for 106 years. It is slowing us down; it is costly. And I am not able to serve you the way that you deserve to be served.

**Mr. Cochrane:** Do you have your own assumptions as to why it is being denied?

**Mr. Dye:** In truth, I really have not speculated on why. I do not have ideas of spurious behaviour. No, I do not. I am reluctant to argue the case, if you will, when it is before the courts. I am just trying to stick to the facts here and not argue the case.

I think to find out why it has been denied, that is a good question to put to officials of the government. I do not know why they are denying it. I think I am entitled.

**The Chairman:** If the committee would permit, I would like to ask a question.

## [Traduction]

accompagnant les renseignements transmis aux comités du Cabinet par les ministères—mais à l'exclusion des notes politiques. Je ne veux pas de notes, disons, émanant des caucus, ou comportant des renseignements de caractère politique. Cela ne nous regarde pas—ce qui nous intéresse, une fois de plus, c'est l'analyse des coûts et des bénéfices. Nous avons droit aux documents de travail préparés par les ministères pour les comités ministériels. Encore une fois, seules nous intéressent les analyses factuelles des coûts et des bénéfices, tout ce qui se rapporte à l'économie et à l'efficacité.

Les dossiers de décisions: je trouve cela très curieux. À l'heure actuelle, on ne nous donne pas ces dossiers de décisions. Il s'agit des messages adressés à la bureaucratie disant: faites quelque chose. Étant votre vérificateur, je devrais savoir ce qu'on leur a demandé de faire et savoir si oui ou non ils ont agi en conformité des règlements et ont fidèlement accompli ce qui leur était demandé. Je trouve très, très curieux que nous ayons du mal à obtenir ces dossiers de décisions. Il arrive que des avant-projets de loi aient une incidence sur le mandat de vérification de mon bureau. C'est utile. Je n'essaie pas de fourrer mon nez partout, j'aimerais être utile et commenter toute nouvelle loi de vérification dans le but d'optimiser son potentiel pour le Parlement. Je crois qu'il est raisonnable de demander son avis au vérificateur général et il n'y a aucun reproche à faire au gouvernement à cet égard. Nous avons été consultés au sujet des dispositions de vérification contenues dans le Bill C-24.

Il y a donc en quelque sorte trois niveaux. Il y a les documents soumis au secret du cabinet en vertu de la définition du Conseil du Trésor, mais nous ne les réclamons jamais. Cela peut arriver mais c'est excessivement rare, ce qui nous intéresse ce sont les détails matériels quotidiens, les dollars et les cents, toutes choses que nous devons pouvoir examiner si nous voulons bien vous servir. C'est donc ce que je demande et cette diapositive a été préparée par mes propres collaborateurs afin de faire disparaître toute ambiguïté de mon argument. Ce sont ces renseignements administratifs de routine auxquels on nous refuse aujourd'hui l'accès, et ce pour la première fois depuis 106 ans. Cela nous fait perdre du temps, cela nous coûte de l'argent et je ne peux vous servir de la manière que vous méritez.

**M. Cochrane:** Avez-vous des hypothèses quant à la raison de ce refus?

**M. Dye:** À la vérité, je ne me suis pas vraiment posé la question. Je n'aime pas imputer des motifs. Non. Je ne tiens pas trop à discuter de cette affaire, si vous voulez, les tribunaux en étant saisis. J'essaie simplement de m'en tenir aux faits et non pas aux motifs.

Connaître la raison de ce refus serait peut-être une bonne question à poser aux représentants du gouvernement. Je ne connais pas la raison de ce refus. Je crois avoir droit à ces renseignements.

**Le président:** Si le Comité me le permet, j'aimerais poser une question.

[Text]

Mr. Dye, what you wanted, essentially, was the pre-acquisition assessments of value in order to assist you in deciding whether the Canadian people got value for money through this acquisition. The examination which the new government is having done by a private firm of auditors, have you got a commitment that the results of that will be turned over to you and how do the parameters of that examination compare with what you feel you need to do your job?

**Mr. Dye:** The commitment that I have is in a private conversation between myself and the Minister of Energy and I am really not sure whether it is appropriate for me to divulge that without speaking first to the Minister of Energy. So I do not know just whether I can tell you because I have not discussed it with him.

**The Chairman:** Oh, I accept that.

**Mr. Dye:** The public report is that I will get their report.

Going beyond that, does what Ernst and Whinney have been asked to do fulfill our needs? Well, first, it is a consultant for the government doing a project for a government department. It is not the Auditor of Parliament continuing in his or her audit on behalf of parliamentarians. It is quite a different exercise. It will be helpful. I have read the public terms of reference for them. Presumably in order for them to start the project they are going to need detailed terms of reference. I have no idea whether they have started, whether their terms of reference have been amended or just how they are going to approach the project.

It will be helpful, but it only does part of the job and in no way do I believe that the government can hire some consultants and say: This is Parliament's auditor doing his job. That is nonsense.

**The Chairman:** Thank you. Mr. St. Germain and then Mr. Cassidy.

**Mr. St. Germain:** The method used in the acquisition of the Petrofina shares, have you seen any other acquisitions or any other government action similar to the handling of this in your audits to date?

**Mr. Dye:** Mr. St. Germain, no, I have not. As I understand it, the government acted as a bank in this case and advanced debt. The debt was converted into some sort of preferred shares, I believe. No, I think this is a unique treatment.

**Mr. St. Germain:** I asked the deputy Minister if there were any other programs of this nature going on and being handled by this method at the present time. Have there been, to your knowledge?

**Mr. Mensforth:** Not to my knowledge, sir.

**Mr. St. Germain:** Madam Chairman, I would like to make a motion that we have Mr. Hopper from Petro-Canada appear before this committee.

[Translation]

Monsieur Dye, pour l'essentiel, vous vouliez l'évaluation avant achat afin de vous aider à déterminer si les Canadiens en avaient eu pour leur argent. Le nouveau gouvernement a confié ce dossier à un cabinet privé de vérificateurs. S'est-on engagé à vous en communiquer les résultats et les paramètres de cet examen sont-ils compatibles avec ce que vous estimez nécessaire pour faire votre travail?

**M. Dye:** La promesse qui m'a été faite l'a été lors d'une conversation privée entre moi-même et le ministre de l'Énergie et je ne sais vraiment s'il serait opportun que je la divulgue sans en parler d'abord au ministre de l'Énergie. Je ne sais donc si je peux vous le dire, n'en ayant pas discuté avec lui.

**Le président:** Cela me va très bien.

**M. Dye:** Il a été dit publiquement que leur rapport me serait communiqué.

Maintenant, est-ce que le rapport commandé à Ernst et Whinney satisfait nos besoins? Tout d'abord, il s'agit d'un cabinet d'experts-conseils engagé par le gouvernement pour réaliser un travail pour un ministère du gouvernement. Ce n'est pas le vérificateur du Parlement poursuivant ses travaux de vérification au nom des parlementaires. C'est un exercice assez différent. Ce sera utile. J'ai lu leur mandat. Un mandat plus détaillé leur sera nécessaire pour commencer. Je ne sais pas du tout s'ils ont déjà commencé, si leur mandat a été modifié ou simplement comment ils vont aborder la question.

Ce sera utile, mais ce ne sera qu'un travail partiel et je ne crois absolument pas que le gouvernement puisse embaucher des experts-conseils et dire: le vérificateur du Parlement fait son travail. C'est absurde.

**Le président:** Merci. M. St. Germain, puis M. Cassidy.

**M. St. Germain:** La méthode utilisée pour l'acquisition des actions de Pétrofina. Avez-vous constaté d'autres acquisitions, ou d'autres actions similaires du gouvernement au cours de vos vérifications passées?

**M. Dye:** Non, monsieur St. Germain. Si je comprends bien, le gouvernement a agi comme banque dans ce cas et comme garant de la dette. La dette a été convertie en actions préférentielles, je crois. Non, je pense que c'est un cas unique.

**M. St. Germain:** J'ai demandé au sous-ministre s'il y avait actuellement d'autres programmes de cette nature et traités selon cette méthode. Y en a-t-il eu à votre connaissance?

**M. Mensforth:** Pas à ma connaissance, monsieur.

**M. St. Germain:** Madame le président, j'aimerais proposer que nous convoquions M. Hopper de Pétro-Canada à comparaître comme témoin devant ce Comité.

**The Chairman:** We can take this up with the steering committee, on the precise date and so on. For the information

**Le président:** Nous pourrions soulever cette question en comité directeur, pour décider de la date précise, etc. j'aime-



*[Texte]*

of the committee, I might mention the previous chairman, Mr. Lewis, wrote and invited Mr. Hopper to appear before this committee and Mr. Hopper at that time deferred to the Minister of the day. That, of course, is no reason why this committee cannot extend another invitation to Mr. Hopper. I think in view of what we have heard today we should do that.

**Mr. St. Germain:** In the event that he declines, may I ask the clerk, is there any way that we can subpoena him to appear?

**The Clerk:** There are, Madam Chairman, methods, but I think you would probably want to take it up in a steering committee.

**Mr. St. Germain:** That is fine.

**The Chairman:** Does it need a formal motion? I think the steering committee has Mr. St. Germain's suggestion. I think we are all in agreement, but if you wish me to put the motion I will be happy to.

**Mr. Hovdebo:** I think we have agreement, Madam Chairman.

**Mr. Cochrane:** Maybe it should not be an invitation, perhaps it should be a little more strongly worded.

**The Chairman:** Perhaps the steering committee will advise me on the form of the letter.

Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairperson, I would like to ask the Auditor General if he could distribute a copy of that slide that was just put up, have it typed up for us.

**Mr. Dye:** I would be pleased to do that. It was done internally for me, but it is only in English. I will have it available for you by the end of the day. I would be happy to do that.

**Mr. Cassidy:** What I heard you say is that it seemed to go far beyond the question of the pre-acquisition study on Petrofina. What you are saying is that in that whole area of factual material, which is prepared for Ministers, for Treasury Board or, in certain cases, for Ministerial committees—for the last 106 years that the Auditor General has in fact had access to that information. However, that has now been, in fact, blocked as a matter of policy since the new government came to power. Is that correct?

**Mr. Dye:** No, Mr. Cassidy, it is not since the new government came to power. The same arrangements with the public servants continue and it depends with whom we are dealing. We have quite different arrangements with some departments or I guess our arrangements are more amicable with some than others. So in some places we continue to get Cabinet confidences labelled by definition and in some places we do not. In the Petro-Canada case we have Cabinet confidences, we believe.

*[Traduction]*

rais faire savoir au Comité que le précédent président, M. Lewis, avait invité par lettre M. Hopper à comparaître devant notre Comité, mais que MM Hopper s'en était remis au ministre de l'époque. Mais je ne vois pas pourquoi nous ne pourrions inviter à nouveau M. Hopper, surtout à la lumière de ce que nous avons entendu aujourd'hui.

**M. St-Germain:** S'il arrivait qu'il décline l'invitation, puis-je demander au greffier s'il est possible de le citer à comparaître?

**Le greffier:** Madame la présidente, il y a certainement des façons de l'obliger à comparaître, mais j'imagine que nous voudrions en discuter en comité directeur.

**M. St-Germain:** Parfait.

**Le président:** Avons-nous besoin d'une motion officielle? Je pense que le comité directeur a pris note de la suggestion de M. St. Germain. Je pense que nous sommes tous d'accord, mais si vous voulez que je mette la motion aux voix, je le ferai volontiers.

**M. Hovdebo:** Madame la présidente, je pense que nous sommes tous d'accord.

**M. Cochrane:** Au lieu d'une simple invitation, nous devrions peut-être formuler notre demande un peu plus fermement.

**Le président:** Le Comité directeur pourra me conseiller sur la formulation de la lettre.

Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, puis-je demander au Vérificateur général s'il veut bien nous faire tenir copie de la diapositive qui vient d'être présentée, s'il lui est possible de la faire transcrire?

**M. Dye:** Avec plaisir. Ces renseignements ont été compilés par mon bureau et ne sont qu'en anglais. Mais je vous les ferai volontiers parvenir d'ici la fin de la journée.

**M. Cassidy:** Ce que vous avez dit me semble aller beaucoup plus loin que la simple étude précédant l'acquisition de Petrofina. Si je vous comprends bien, le Vérificateur général a toujours eu accès à l'information et documentation concrètes préparées par les ministres, pour le Conseil du Trésor ou parfois pour les comités ministériels, et cela depuis les 106 dernières années. Toutefois, cette facilité d'accès n'a-t-elle pas été empêchée en principe depuis l'accession au pouvoir du nouveau gouvernement? Vous ai-je bien compris?

**M. Dye:** Non, monsieur Cassidy, ce n'est pas depuis l'accession du nouveau gouvernement au pouvoir. Les mêmes ententes avec les fonctionnaires tiennent toujours, et tout dépend de ceux avec qui nous faisons affaire. Les ententes varient selon les ministères, et sont parfois plus amicales avec certains qu'avec d'autres. Certains continuent à nous envoyer des documents étiquetés confidentiels par le Cabinet, alors que d'autres ne le font plus. Dans le cas de Petro-Canada, nous avons des documents confidentiels du Cabinet, si je ne me trompe.

*[Text]*

**Mr. Cassidy:** Maybe I misunderstood you. You said that certain information, which you sometimes require, is now not being made available and that it used to be made available.

**Mr. Dye:** Generally this is the problem. Somewhere in that list, the bottom line, the routine stuff.

**Mr. Cassidy:** Yes.

**Mr. Dye:** Every once in a while there is a document that fits in one of those definitions and that is the kind of stuff we are not getting.

**Mr. Cassidy:** Is it only in the last two or three months that this has begun?

**Mr. Dye:** I cannot tell you the exact date it began. I commenced discussions regarding this particular thing with Mr. Pitfield when he was clerk of the Privy Council. Mr. Pitfield, I think, had verbal conversations with the heads of departments and I think Mr. Osbaldeston has done the same thing, to suggest to them that they have to be very cautious with these things that the Treasury Board calls confidences. So we have varying degrees of co-operation, but there is a much greater resistance, let us say, in the past year, for all of 1984. The level of resistance is about the same in certain departments.

**Mr. Cassidy:** Okay.

The new government came to power with a commitment to openness and accessibility. Has that been reflected in any directive from the Privy Council to departments, urging them to be more forthcoming in their information than had been the case under the latter days of Mr. Pitfield and Mr. Osbaldeston?

**Mr. Dye:** My perception is that nothing has changed.

**The Chairman:** Dr. Collin would like to add something.

**Dr. Collin:** Madam Chairman, may I just make a point. As Mr. Mensforth said earlier, my understanding is that the department went to considerable lengths to provide a dossier of information, at your request, which included the total collection of departmental information which pertained to your request.

• 1155

Responding to your observation that some departments live more amicably with your office than others, I would like you to know that we have gone to some considerable length, and I think to the extent of our ability and certainly our professional judgement, to provide you with that whole body of information.

**Mr. Dye:** Could I confirm to the committee that that is so indeed. In that vast package of material, Cabinet confidences were included... not the information we seek, but we get Cabinet confidences all the time and have for 106 years.

**The Chairman:** Mr. St. Germain.

*[Translation]*

**M. Cassidy:** Je vous ai peut-être mal compris. Vous dites que certains renseignements dont vous pourriez avoir besoin ne vous sont plus fournis, alors qu'ils l'étaient autrefois.

**M. Dye:** C'est en gros le problème. Il s'agit d'informations qui se trouvent sur cette liste, mais d'informations de base, tout à fait ordinaires.

**M. Cassidy:** Je vois.

**M. Dye:** De temps à autre, certains documents répondant à ces définitions ne nous sont tout simplement pas envoyés.

**M. Cassidy:** Cela a-t-il commencé il y a deux ou trois mois?

**M. Dye:** Je ne sais pas exactement à quand cela remonte. J'avais commencé à parler avec M. Pitfield, lorsqu'il était greffier du Conseil privé. Ce dernier en avait discuté verbalement, je le pense, avec les chefs des ministères, de même que M. Osbaldeston, afin de leur faire comprendre qu'il fallait être très prudent lorsqu'il s'agissait de documents que le Conseil du Trésor considérait comme confidentiels. Donc, la collaboration varie d'un endroit à l'autre, mais j'ai constaté qu'au cours de la dernière année, en tout cas pendant tout 1984, nous avons connu beaucoup plus de difficultés. Mais la résistance n'a pas varié dans certains ministères.

**M. Cassidy:** Très bien.

Le nouveau gouvernement s'est fait élire parce qu'il s'était engagé à être ouvert et accessible. Cela s'est-il traduit par une directive du conseil privé aux ministères, directive dans laquelle on leur demanderait de céder beaucoup plus volontiers l'information demandée qu'à l'époque de MM. Pitfield et Osbaldeston?

**M. Dye:** D'après ce que je vois, rien n'a changé.

**Le président:** M. Collin voudrait intervenir.

**M. Collin:** Madame la présidente, permettez-moi une précision. Comme l'a dit plus tôt M. Mensforth, je crois savoir que le ministère a fait des efforts considérables pour fournir au Vérificateur général, à sa demande, un dossier qui inclut toute l'information ministérielle ayant trait à sa demande.

Pour ce qui est des ministères qui font plus facilement affaire avec votre bureau que d'autres, je veux que vous sachiez que nous avons fait un effort considérable, dans la mesure de nos capacités et de notre jugement professionnel, pour vous fournir toute cette information.

**M. Dye:** Puis-je confirmer auprès du Comité que c'est en effet le cas. Dans tout l'ensemble de documentation, les documents confidentiels du cabinet étaient inclus—pas nécessairement l'information que nous demandons, mais nous avons toujours, depuis 106 ans, obtenu les dossiers confidentiels du cabinet.

**Le président:** Monsieur St. Germain.

[Texte]

**Mr. St. Germain:** I would like to direct my question to the deputy minister or the assistant deputy minister or whoever is working on the PIP grants.

As was stated earlier, we saw a program that was on *The Fifth Estate* and we also have had discussion on subsequent audits. How far behind are you at present on your subsequent audits regarding applications and pay-outs?

**Dr. Collin:** Mr. Penney.

**Mr. Penney:** At this point we are doing the audits for the calendar year 1982. We are somewhat behind my original schedule for such audits, but the reason for that is the varying time periods in which applicants have to file for a specific calendar year. In most cases for the larger amounts the applicants that have a high Canadian content apply on a monthly basis so the expenditures they make this month will be applied for in the following month and usually paid for within a month of that application. With respect to expenditures on provincial lands the application period is for the calendar quarter and it is usually filed sometime in the following calendar quarter although sometimes considerable delays are experienced in receiving the applications on those claims. With respect to the basic 25% Crown share incentive most applicants for that incentive file in the month of June for the previous calendar year.

So the extent in the efficiency of an audit... When one is attempting to examine the cost of a particular well and there are a variety of participants in that well, which is most frequently the case, we make an effort to accumulate as many of the applications as possible on that particular well before we even commence the audit on it. So we audit a well cost and all of the applicants involved in that well.

In the initial round of audits for the year 1981, because it was a new program there were a number of areas where our applicants took issue with us in terms of interpretation of our law and these took far longer to resolve. We make every effort to resolve it in discussion with the applicant prior to finalizing our audit. So the 1981 audits dragged well into 1983 and indeed dragged into the current calendar and fiscal years. That postponed the audits for 1982. I am now well under way for 1982 and would see commencing the 1983 audits by the late summer, early fall of this year.

**Mr. St. Germain:** Okay. In view of that program, which I am sure you have seen—and I certainly would not want to base your entire department on one television program by any stretch of the imagination, and I am not really inferring that there is any wrong-doing there because it is mere inference... how could you truthfully say earlier that you felt there was no indication of continued abuse if you are still two years behind in your audits?

[Traduction]

**M. St. Germain:** J'aimerais m'adresser au sous-ministre ou au sous-ministre adjoint qui s'occupe des subventions données en vertu du Programme d'encouragement aux secteurs pétroliers.

Comme on l'a dit plus tôt, nous avons vu une émission de *Fifth Estate* et nous avons également discuté des vérifications postérieures aux subventions. Où en êtes-vous dans vos vérifications postérieures aux demandes et aux versements?

**M. Collin:** Monsieur Penney.

**M. Penney:** Actuellement, nos vérifications portent sur les versements de l'année financière 1982. Nous sommes en retard sur notre échéancier original, à cause des différences dans les périodes de l'année au cours desquelles les candidats doivent déposer une demande pour une année civile donnée. Dans la plupart des cas, lorsque le contenu canadien est très élevé, les demandes sont envoyées mensuellement, pour que les dépenses effectuées pendant le mois puissent faire l'objet d'une demande de remboursement au cours du mois suivant et soient remboursées généralement le mois d'après. Pour ce qui est des dépenses effectuées sur des terres provinciales, la période de demande couvre le trimestre et est généralement déposée au cours du trimestre suivant. Cependant, il peut se produire parfois des retards considérables, lorsque nous recevons les demandes. Quant à l'encouragement de base de partage de 25 p. 100 avec la Couronne, la plupart des candidats déposent leurs demandes en juin, pour l'année civile précédente.

Pour ce qui est de l'efficacité de nos vérifications... Lorsque l'on tente d'établir le coût d'un puits donné, et qu'il y a toute une série de participants, comme c'est souvent le cas, nous tentons de réunir autant de demandes que possible avant de commencer la vérification. Nous vérifions donc les coûts d'un puits, de même que toutes les demandes des candidats participant à l'exploitation du puits.

Au cours des premières vérifications couvrant l'année 1981, la nouveauté du programme a fait que dans un certain nombre de cas, les candidats se sont inscrits en faux contre notre décision et contre notre interprétation de la loi, ce qui nous a énormément retardés. Nous avons fait tous les efforts possibles pour résoudre le cas en en discutant avec le candidat, avant la mise au point finale de notre vérification. Par conséquent, les vérifications de 1981 ont traîné jusqu'en 1983, et même jusqu'à cette année-ci, année civile et financière. Voilà pourquoi les vérifications de 1982 ont été retardées. Celles de 1982 sont maintenant bien en train, et nous espérons commencer les vérifications pour 1983 d'ici à la fin de l'été, ou au début de l'automne de l'année prochaine.

**M. St. Germain:** Bien. Vous avez certainement vu l'émission dont je parle, mais je ne voudrais pas miner l'intégrité de tout votre ministère à cause d'une seule émission télévisée, peu s'en faut; je ne veux pas non plus laisser entendre que votre ministère a mal agi, puisqu'il ne s'agit que d'insinuation... Mais à la lumière de cette émission, comment pouvez-vous vraiment dire, comme vous l'avez fait plus tôt, que rien ne laisse croire qu'il y ait eu des abus constants, puisque vous êtes toujours deux ans en retard dans vos vérifications?



[Text]

[Translation]

• 1200

**Mr. Penney:** Madam Chairman, the audit on a post-payment basis is only one tool available to us. To the extent that we have an application we have some doubt about, we have the prior assessment process to go through and, in many cases, will take issue with applicants on the amount of the claim and go through some considerable deliberations in that respect. If we remain dissatisfied with the information we have at that time, I also have the facility to conduct an audit prior to payment, which I have done on occasion, in order to satisfy myself that we are paying out only the appropriate amount under the law. So we have the facility to do it both beforehand and after and we use our judgment in that regard, depending on the quality and kind of information which is supplied to us with the application.

**Mr. St. Germain:** Madam Chairman, this is terrifying when you figure millions and millions of dollars which are going out. The witness points out that, really, it is an individual judgment decision that perpetrates a pre-audit. Obviously, like with any system, there are numerous abuses, regardless of what it is, and I am not referring specifically to this one. But it is actually terrifying. Have any major consultations taken place within the ministry staff to possibly revert the entire application procedure and have a pre-audit to determine fully just what is going to transpire as to the validity of the applicants and what their financial positions are? That is because, based on the information given to us to this point, the application procedure does not guarantee that the participant necessarily has to have any financial input into the program. I would like clarification on this, please.

**Mr. Penney:** Madam Chairman, there is a number of ways in which I can respond to the question. I guess, first and foremost, with the number of applications that we have received and the constant contract we have with the industry at various levels, we have now a large data bank as to the cost of exploration in all areas of the country. The examination of that cost is not really all that difficult a task in terms of the major dollar expenditures. For instance, in the offshore areas, fully 40% to 50% of the cost goes to the hiring of very large costly equipment, so the examination of contracts, and particularly the terms of those contracts, allows us a degree of assurance that the cost is, in fact, incurred and is, indeed, reasonable. We have a fair amount of research facility with which to compare costs as between regions, or among applicants within a given region and, indeed, on an international basis. So it is only in instances where the information coming to us is incomplete, or there are signs of inaccuracy, that we would call for the pre-audit.

One must bear in mind that the program is designed as an incentive program to encourage people to explore for oil and gas. So in order to be an incentive program, one must be able to put the funds in the hands of the applicants at a fairly rapid pace consistent with prudence in terms of the examination of the underlying documentation.

**M. Penney:** Madame le président, la vérification postérieure au paiement ne représente qu'un instrument à notre disposition. Chaque fois qu'une demande nous fait hésiter, nous pouvons l'évaluer dès le début et, dans bien des cas, nous inscrire en faux contre la somme demandée, ce qui nous oblige à en discuter longuement. Si nous sommes toujours insatisfaits, malgré toute l'information reçue, nous pouvons également mener une vérification avant le versement de la subvention, ce qui se fait à l'occasion, afin de nous convaincre que nous ne payons que ce que la loi nous oblige à verser. Nous pouvons donc faire des évaluations tant avant le paiement qu'après, et c'est nous qui prenons la décision, selon la qualité et le genre d'information qui nous est fournie avec la demande.

**M. St. Germain:** Madame le président, c'est à faire peur, lorsqu'on pense aux millions de dollars qui sont distribués. Le témoin nous dit que c'est, en fin de compte, le simple jugement d'une seule personne qui déclenche la prévérification. Visiblement, comme dans tout système, il y a de nombreux abus, quels qu'ils soient, et je ne parle pas nécessairement du cas mentionné plus haut. Mais c'est à faire peur. Les fonctionnaires de votre ministère se sont-ils vraiment demandé s'il était possible de renverser la procédure de demande, afin que, par une prévérification, il soit possible de déterminer réellement si les candidats sont valables et s'ils sont solvables financièrement? Je vous demande cela, parce que, d'après ce que j'ai entendu jusqu'à maintenant, il me semble que votre procédure d'étude des demandes ne garantit pas que le participant doive nécessairement participer financièrement au programme. J'aimerais avoir des précisions, je vous prie.

**M. Penney:** Je pourrais répondre de diverses façons. Tout d'abord, le grand nombre de demandes reçues et les contrats continus que nous avons avec l'industrie à ces différents niveaux nous ont permis d'établir une vaste banque de données et de déterminer quels pouvaient être les coûts de prospection partout au pays. L'étude de ce coût ne représente pas vraiment de grandes difficultés en termes de dollars dépensés. Ainsi, puisqu'en haute mer, jusqu'à 40 à 50 p. 100 du coût total est consacré à la location d'équipement extrêmement coûteux, il est possible, à l'étude de termes des contrats, de nous assurer que les coûts ont été réellement assumés et qu'ils sont en effet raisonnables. Nous pouvons facilement faire des recherches pour comparer les coûts entre les régions ou entre les candidats d'une région donnée, et même d'un pays à l'autre. Par conséquent, c'est seulement lorsque l'information est incomplète ou qu'elle présente des inexactitudes que nous demandons une prévérification.

N'oublions pas qu'il s'agit d'un programme d'encouragement visant à inciter les exploitants à faire la prospection du pétrole et du gaz. Donc, pour vraiment les encourager, il faut pouvoir leur fournir les fonds suffisamment rapidement, tout en étant prudent et en étudiant avec soin la documentation fournie.

[Texte]

[Traduction]

• 1205

**Mr. St. Germain:** What criteria are established for drill sites—or are there any?

**Mr. Penney:** Madam Chairman, I am not sure of the question. Is it in terms of location of drill sites?

**Mr. St. Germain:** Are criteria set? Have you a master plan for the country for where you allow them to go in, or are there sheer speculative situations of where you can go virtually anywhere and start drilling?

**Mr. Penney:** I really have to answer that question in two separate parts. First of all, about the frontier areas again, which are the higher-cost areas that have evolved, exploration on the frontiers is subject to the attention from the Canadian Oil and Gas Lands Administration of an exploration permit. By and large these permits are issued to people who have been traditionally active in a given area, and it is a continuation of a previous licence. The exploration agreement is issued based on the commitment of the licensee, or the holder of the exploration agreement, to accomplish a given amount of work that is negotiated with the Canadian Oil and Gas Lands Administration. That administration, which is a sister administration to the one in which I am involved, does not attempt to dictate the exact location where a well is drilled, but it attempts to ensure that a wide area, sometimes many square miles, will at least be explored to the extent that some geological information will be obtained from that area. Based on that work commitment to obtain the exploration agreement, the applicant will select a drill site, incur the cost, and then subsequently file an application with my administration.

**Mr. Hovdebo:** There are two questions I really want to ask. One is do you have a basis under which you pay only on the presentation of paid invoices or bills that are presented to the company? What documentation do you require from the applicant?

**Mr. Penney:** The law is drafted in a manner that requires us to pay on cost incurred, which from an accounting point of view is legal obligation incurred. It need not necessarily have been paid at the time of the application. We accept accrued expenses, for instance.

**Mr. Hovdebo:** Does this procedure not lend itself to the kind of thing we saw on TV? How do you make sure this is not a continuing kind of approach? I know you have to trust somebody.

**Mr. Penney:** We are bound to some extent by the words included in the legislation. But every effort is made to ensure that the cost is incurred and in fact paid. That is part and parcel of our assessment process; but not in every case right at the very beginning before we pay an incentive. If we have any doubts, we further investigate that process. But with most applicants this is a very normal routine: that any costs incurred in one month would be paid within the normal 30-day period of commercial terms.

**M. St. Germain:** Quels sont les critères pour les lieux de forage—ou y en a-t-il?

**M. Penney:** Madame le président, je ne suis pas certain de la question. S'agit-il des lieux géographiques de forage?

**M. St. Germain:** Y a-t-il des critères? Avez-vous un plan directeur du pays indiquant où vous les autorisez, ou cela se fait-il complètement au hasard? Peut-on pratiquement forer n'importe où?

**M. Penney:** Il me faut en réalité donner deux réponses à cette question. Premièrement, s'agissant encore une fois des régions éloignées, qui sont celles où les coûts sont les plus élevés, cette prospection relève de l'Administration du pétrole et du gaz du Canada, qui délivre les permis de prospection. D'une manière générale, ces permis sont délivrés à ceux dont les activités sont traditionnelles dans une région donnée, et il s'agit en fait du renouvellement de la licence précédente. L'entente de prospection est délivrée sur la base de l'engagement, par le récipiendaire, de se livrer à une quantité de travaux donnés négociés par l'Administration du pétrole et du gaz du Canada. Cette administration, administration sœur de celle pour laquelle je travaille, n'essaie pas de dicter l'endroit exact où un puits doit être foré, mais essaie de s'assurer qu'une région plus vaste, parfois plusieurs milles carrés, sera suffisamment prospectée pour établir une liste de renseignements géologiques. Sur la base de cet engagement permettant d'aboutir à l'entente de prospection, le requérant choisit un lieu de forage, fait les dépenses, puis, subséquemment, fait une demande auprès de mon administration.

**M. Hovdebo:** En vérité, j'ai deux questions à vous poser. Premièrement, ne faites-vous les versements que sur la présentation de factures payées ou de factures présentées à la compagnie? Quels justificatifs exigez-vous du requérant?

**M. Penney:** La loi est rédigée de telle façon qu'elle requiert que nous payions sur la base des frais engagés, ce qui, du point de vue comptable, correspond à l'obligation légale contractée. Il n'est pas nécessaire que cette facture ait été payée au moment de la demande. Par exemple, nous acceptons les dépenses accumulées.

**M. Hovdebo:** Est-ce que cette procédure ne se prête pas elle-même au genre de choses que nous avons vues à la télévision? Comment pouvez-vous vous assurer qu'il n'y ait pas répétition? Je sais que vous devez faire confiance à quelqu'un.

**M. Penney:** Dans une certaine mesure, nous sommes liés par les termes utilisés dans la loi. Cependant, tous les efforts sont faits pour nous assurer que ces frais sont engagés et, en fait, payés. C'est un des éléments de notre procédure d'évaluation, mais cela ne se fait pas dans tous les cas dès le début, avant que nous ne versions la prime à l'encouragement. Si nous avons des doutes, nous faisons une enquête supplémentaire. Avec la plupart des requérants, c'est une pratique courante tout à fait normale: tous les frais engagés durant le mois doivent être remboursés pendant la période normale de 30 jours de modalités commerciales.

[Text]

**Mr. Hovdebo:** What would be the average payment of the grant to the applicant, relative to his costs?

• 1210

**Mr. Penney:** In terms of the offshore, if one were to take a total cost of exploration and all related overheads, etc., it would average somewhere between 70% and 72%. On the provincial lands, it averages somewhere in the area of 30%.

**Mr. Hovdebo:** Can you give me the extremities?

**Mr. Penney:** The extremities are 80% of eligible costs in the frontier areas and 35% in the provincial areas.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Cochrane.

**Mr. Cochrane:** The first question is to the Auditor General with regard to Ministerial discretion being exercised under either of the acts. In your investigation, or when you have done your auditing, and so on, have you found cases of that happening? I noticed in the documentation it said that as the program gets refined there will be fewer and fewer cases of that. Has your cross-section at least been able to determine that that is the case?

**Mr. Dye:** Let me ask Mr. Deeks to give you a detailed answer.

**Mr. Douglas Deeks (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General):** Madam Chairman, the short answer is yes.

**Mr. Dye:** That I could have given you.

**Mr. Cochrane:** Then, to Dr. Collin, in the case to which we have been referring with regard to this Hughes individual, and so on, were there examples of Ministerial discretion being exercised under either one of those two acts?

**Dr. Collin:** Madam Chairman, for clarification, we are referring back to the case that we have been discussing, the drilling case?

**Mr. Cochrane:** Yes.

**Dr. Collin:** I cannot answer that question.

**Mr. Penney:** I do not have all the information available to me at the moment. To the best of my knowledge there was not any. There was certainly nothing of an exceptional nature. There may have been the exercise of Ministerial discretion for relief from what we call the centring of the well rule. That is a complicated rule. I will try to explain it very briefly.

Our regulations call for the applicant to have an interest in a land area such that the well is centred in that land area. The resource deposit does not obey in quite that geometric a fashion and we frequently give relief from that rule in order to have a well located in another spot within the land area. That is a routine matter.

**Mr. Cochrane:** So in that particular situation there was no indication of anything other than the ordinary applicant

[Translation]

**M. Hovdebo:** Quel est le montant moyen de la subvention versée au requérant, proportionnellement aux coûts?

**M. Penney:** Pour l'offshore, si on prend le total des frais de prospection et tous les frais généraux qui s'y rattachent, etc., la moyenne doit se situer entre 70 et 72 p. 100. Sur les terres provinciales, la moyenne tourne aux alentours de 30 p. 100.

**M. Hovdebo:** Pouvez-vous me donner les maximums?

**M. Penney:** Le maximum est 80 p. 100 des frais admissibles pour les régions éloignées, et 35 p. 100 pour les terres des provinces.

**Le président:** Merci. Monsieur Cochrane.

**M. Cochrane:** Ma première question s'adresse au vérificateur général et concerne la discrétion ministérielle conformément aux diverses lois. Au cours de votre enquête, au cours de vos vérifications, etc., avez-vous constaté des cas de ce genre? J'ai remarqué dans les documents qu'il était dit que plus le programme sera au point, moins il y aura de cas de ce genre. Est-ce que l'échantillonnage auquel vous avez procédé jusqu'à présent vous a permis pour le moins de déterminer que c'était le cas?

**M. Dye:** Permettez-moi de demander à M. Deeks de vous donner une réponse détaillée.

**M. Douglas Deeks (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général):** Madame le président, je serai bref, oui.

**M. Dye:** Cela, j'aurais pu le dire moi-même.

**M. Cochrane:** Monsieur Collin, dans le cas de ce M. Hughes, la discrétion ministérielle a-t-elle été exercée en vertu de l'une ou de l'autre de ces deux lois?

**M. Collin:** Madame le président, j'aimerais être très certain. Nous reparlons de nouveau du cas de forage dont il a été question?

**M. Cochrane:** Oui.

**M. Collin:** Je ne peux répondre à cette question.

**M. Penney:** Je n'ai pas avec moi tous les renseignements nécessaires. À ma connaissance, il n'y en a pas eu. Aucune mesure exceptionnelle n'a été prise. Il y a peut-être eu exercice de la discrétion ministérielle pour que soit fait exception à ce que nous appelons la règle du centrage du puits. C'est une règle compliquée. J'essaierai de vous l'expliquer très brièvement.

Selon nos règlements, le requérant doit avoir un intérêt sur un territoire tel que le puits se trouve au centre de ce territoire. Les gisements ne se plient pas toujours à ces exigences géométriques, et très souvent, nous levons cette règle, afin que le puits puisse se situer dans un autre coin du territoire. C'est une pratique courante.

**M. Cochrane:** Dans ce cas particulier, rien n'indique donc qu'il y ait eu un changement par rapport à la procédure



## [Texte]

process and going through the department under the various criteria.

**Mr. Penney:** That is correct.

**Mr. Cochrane:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Dr. Collin, I am going to ask you a question; you will not be able to give me the answer and I would request the information for this committee. I would like to know the cost per year... this can be an estimate, if it cannot be refined... what the super-depletion allowances were costing Canadians through tax deductions in the three years immediately prior to the National Energy Program.

I would just like to state that I have not had enough time, but I have spent some time over the last two days reviewing the hearings on the energy legislation and my worse fears have come to light. I was never in favour of it at the beginning, I am still not and it is a problem how to unwind something this big. But I did bring up a question on April 29, 1982. What I am worried about is the expertise that may be lacking in these \$100 million programs. This fall, there was some information in the paper regarding Petro-Canada's drilling to keep their equipment operating and many of their partners refused to join them in that venture. What are you doing to avoid that kind of situation? I am sure they are not the only ones who, to keep that equipment operating, are following this procedure.

**Dr. Collin:** Madam Chairman, I will provide the information requested and I will ask Mr. Penney to comment on the other point.

**Mr. Penney:** With respect to the comment as to the drilling of a well to keep equipment occupied, I have read the same newspaper articles and have been very sensitive to it. The particular well in question, with others for which that same claim has been made, has been a well that has been a work requirement under the exploration agreement that the parties have entered into. So on the one hand, in order to retain a mineral interest in lands, they must execute that work; but on the other hand, how can the government, having forced that work level, then not follow through in terms of the payment of incentives?

• 1215

**Mr. Fennell:** You have made my point for me. Thank you, Mr. Penney.

Do you think it is right that the money should be put into something like that? Let us put it into perspective: If we were still on a depletion allowance basis, and left it as it was prior to the National Energy Program, would those companies have proceeded with that well just to keep the equipment drilling, and how would they justify to the shareholders who would have the tax deductions?

## [Traduction]

ordinaire et par rapport aux divers critères appliqués par le ministère.

**M. Penney:** C'est exact.

**M. Cochrane:** Merci.

**Le président:** Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Monsieur Collin, je vais vous poser une question: vous ne pourrez y répondre, et je vous demanderai de faire parvenir le renseignement au Comité. J'aimerais connaître le coût par année—je me contenterais d'une estimation, si on ne peut faire mieux—qu'ont coûté les indemnités de surépuisement sous forme de déductions fiscales aux Canadiens pendant les trois années précédant immédiatement l'instauration du Programme énergétique national?

J'aimerais ajouter que je n'ai pas eu suffisamment de temps, mais que j'ai quand même consacré une partie des deux derniers jours à la révision des audiences consacrées à la loi sur l'énergie, et que mes pires craintes ont été justifiées. Je n'ai jamais été pour cette législation, je ne le suis toujours pas, et le problème est de savoir comment démêler une chose aussi énorme. Quoi qu'il en soit, j'avais posé une question le 29 avril 1982. Ce qui m'inquiète, c'est le manque de connaissances techniques pour ces programmes de 100 millions de dollars. Cet automne, les journaux ont rapporté que Pétro-Canada forait pour maintenir son équipement en opération et que nombre de ses partenaires refusaient de s'associer à cet exercice. Que faites-vous pour éviter ce genre de situation? Je suis certain que Pétro-Canada n'est pas la seule compagnie à se livrer à ce genre d'exercice pour maintenir l'équipement en opération.

**M. Collin:** Madame le président, je fournirai les renseignements réclamés et je demanderai à M. Penney de commenter le deuxième point.

**M. Penney:** J'ai lu les mêmes articles de journaux au sujet de ces forages de puits simplement dans le but de faire fonctionner l'équipement, et mon attention a été vivement attirée. Le puits en question, avec d'autres au sujet desquels les mêmes commentaires ont été faits, correspond à une des exigences de forage contenues dans l'entente de prospection conclue par les parties. D'une part, donc, pour pouvoir conserver un droit de concession minière, il faut que les travaux soient exécutés, mais en revanche, comment le gouvernement peut-il, dès lors qu'il a imposé ce niveau d'activité, ne pas donner les suites nécessaires, en versant les subventions d'encouragement?

**M. Fennell:** Vous m'enlevez les mots de la bouche, je vous remercie, monsieur Penney.

Pensez-vous vraiment qu'il faille consacrer de l'argent à quelque chose de ce genre? Mettons les choses dans leur contexte: si nous avions toujours une formule d'indemnisation pour épuisement, si les choses en étaient encore au point où elles en étaient avant le programme énergétique national, ces entreprises auraient-elles vraiment gardé ce puits en activité, ne serait-ce que pour ne pas faire chômer le matériel de forage,

[Text]

**Mr. Penney:** I am afraid, Madam Chairman, I would have some difficulty answering that question. I believe it is beyond my scope to do so.

**Mr. Fennell:** Mr. Penney, could you advise me how many similar situations occurred prior to the National Energy Program, and would you find out, if you do not have the information now?

**The Chairman:** Dr. Collin.

**Dr. Collin:** I do not think we can answer that question right now, Mr. Fennell, but I would be pleased to provide that information.

**Mr. Fennell:** Thank you.

**Dr. Collin:** Just for clarification, the question is: How many...?

**Mr. Fennell:** How many wells were drilled to retain the licence, using the super-depletion tax break that was provided prior to the National Energy Program?

**Dr. Collin:** Right, sir. We will provide that information, or some judgment on that question.

**The Chairman:** Mrs. Browes, followed by Mr. Cassidy.

**Mrs. Browes:** Thank you, Madam Chairman.

My question would be to Mr. Penney. You indicated it has been your experience that you have flagged some of the applications to have a pre-audit. Could you indicate in your experience what has caused you to have the pre-audit? What has come forth that has indicated to you that you should have a pre-audit?

**Mr. Penney:** A number of factors trigger a pre-audit in our normal process. One very obvious one is when an applicant is incurring costs with related parties. This obviously raises a question as to whether the transfer price or the price level of the transaction is at a reasonable level or a general market level.

Another incident that causes a pre-audit is a lack of information in the application itself, or where the information does not relate from one document to another—there are inconsistencies throughout the documentation, or just that it is sloppily done. In many cases, what we try to do is get the applicant to modify the information supplied to us. If we are still unsuccessful, then we will call for a pre-audit. I think those are the two principal areas.

**Mrs. Browes:** My next question is: Do you have any occasion to have people on site where the applicant is drilling or having the work done?

[Translation]

et comment pourraient-elles se justifier devant les actionnaires, ceux-là même qui bénéficieraient des concessions fiscales?

**M. Penney:** Je crains fort, madame le président, d'avoir du mal à répondre à cette question. Je pense qu'elle dépasse mes compétences.

**M. Fennell:** Monsieur Penney, pourriez-vous nous dire combien de cas semblables ont été enregistrés avant le programme énergétique national et, si vous n'avez pas ce renseignement sous la main, pourriez-vous le chercher pour nous?

**Le président:** Monsieur Collin.

**M. Collin:** Je ne pense pas que nous puissions répondre à cette question aujourd'hui, monsieur Fennell, mais je me ferai un plaisir de vous communiquer ce renseignement.

**M. Fennell:** Je vous remercie.

**M. Collin:** Un éclaircissement: la question est donc de savoir combien...

**M. Fennell:** Combien de puits ont été forés pour pouvoir conserver la licence d'exploitation aux termes de la concession fiscale pour surépuiement qui existait avant le programme énergétique national?

**M. Collin:** C'est cela, monsieur. Nous allons vous communiquer ce renseignement, ou vous faire part d'un avis sur la question.

**Le président:** M<sup>me</sup> Browes, puis M. Cassidy.

**Mme Browes:** Merci, madame le président.

Ma question s'adresse à M. Penney. Vous nous avez dit avoir eu coutume de faire sortir certaines demandes pour les soumettre à une vérification au préalable. Quelles en étaient les raisons, pourriez-vous nous le dire? Qu'est-ce qui vous a motivés à demander une vérification au préalable?

**M. Penney:** Dans le cours normal des choses, un certain nombre de facteurs nous poussent à demander une vérification préalable. L'un de ces facteurs, parfaitement évident, serait le cas d'un requérant qui a des engagements financiers à l'endroit d'autres parties affiliées. À ce moment-là, nous pourrions nous demander à juste titre si le prix de transfert, si le prix de la transaction, se situe à un niveau raisonnable, qui correspond à la situation courante du marché.

Un autre cas possible de vérification préalable serait une demande qui ne contiendrait pas les renseignements voulus, ou encore qui contiendrait des données contradictoires—des contradictions entre certains des documents soumis, ou une demande tout simplement mal préparée. Bien souvent, nous essayons de faire en sorte que le requérant rectifie les données qu'il nous a fournies. Si nous n'y parvenons pas, nous demandons alors une vérification préalable, et je dirais que ce sont là les deux principales causes.

**Mme Browes:** Ma question suivante est celle-ci: arrive-t-il que vous ayez des gens sur place, à l'endroit même où le requérant procède à ces forages ou fait effectuer les travaux?

[*Texte*]

**Mr. Penney:** Yes, as a matter of fact, I frequently have my personnel visit major well sites, and that is both the assessment personnel and the audit personnel, in order to more readily understand exactly the process that is involved in the drilling of a well and the kind of costs that are incurred. In addition, there are various regional centres that serve as the accumulation centres for documentation and costs. For instance, many of the east coast operators would have accounting offices in Halifax. My staff will visit these offices and assure themselves that the accumulation of accounting information is done in such a manner that they could have confidence in the information being supplied by that system. That is of great assistance to us in assessing these applications.

• 1220

**Mrs. Browes:** Would you say that the on-site inspections are routine or occasional?

**Mr. Penney:** It is fairly routine.

**Mrs. Browes:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** I have two or three questions. I direct these to Dr. Collin. Dr. Collin, has your ministry prepared impact studies with respect to the economic and employment effect of the \$60 million cut in energy related research and the projected terminations of the CHIP program and the Canada Oil Substitution Program, and also the phasing out of the Natural Gas Laterals Program on parts along the St. Lawrence in the Province of Quebec?

**Dr. Collin:** Madam Chairman, the brief answer, which you have asked for, is that we have not done this. The reductions, as you know, have just been announced within the last few days. We have not had the opportunity to examine the economic impact of these reductions.

**Mr. Cassidy:** Well, was your department then consulted prior to those decisions' being made by the Treasury Board or by Cabinet?

**Dr. Collin:** To the best of my knowledge, we were not consulted prior to the reductions' being made.

**Mr. Cassidy:** Would you say it is somewhat comparable then to the way that the old government handled the Petrofina takeover?

**Dr. Collin:** Madam Chairman, I am not sure that my observations on that point are valuable.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairperson, I would like to ask whether the department intends to carry out any impact studies? Have you currently plans to try to work out what would be the impact on the conservation industry, on alternate energy industry, or other areas in terms of economic impact, or in terms of employment? I ask that because I know in consultation with people in my own riding, for example, that the furnace contractors and insulation contractors are expecting a very substantial shake-out in that industry with a lot of firms forced into bankruptcy and a corresponding loss of

[*Traduction*]

**M. Penney:** En effet, j'envoie souvent des collaborateurs en mission aux principaux sites de forage, et j'entends par là à la fois des gens chargés de l'évaluation et ceux qui procèdent aux vérifications, ce qui nous permet de comprendre plus aisément les tenants et les aboutissants des forages et l'envergure des frais. En outre, nous avons une série de centres régionaux où sont compilées les données, notamment en matière de coûts. Ainsi, bon nombre d'exploitants de la côte est ont leurs cabinets de comptables à Halifax. Mes collaborateurs leur rendent visite et vérifient si les dossiers comptables sont tenus de manière à ce qu'ils puissent accorder foi aux données fournies. Cela nous est fort utile lorsque vient le temps de traiter les demandes.

**Mme Browes:** Ces inspections effectuées sur place sont-elles, diriez-vous, la règle ou l'exception?

**M. Penney:** Davantage la règle.

**Mme Browes:** Je vous remercie.

**Le président:** Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** J'aurais deux ou trois questions à poser, et je les poserai à M. Collin. Monsieur Collin, votre ministère a-t-il procédé à des études d'incidence en ce qui concerne les conséquences, pour l'économie et les niveaux d'emploi, de la réduction de 60 millions de dollars envisagée pour les activités de recherche dans le domaine énergétique et l'interruption prévue des programmes d'isolation et de remplacement du pétrole, ainsi que l'élimination graduelle du programme des gazoducs secondaires pour certains tronçons du Saint-Laurent, dans la province de Québec?

**M. Collin:** Madame le président, je serai bref, puisque vous l'avez demandé, et la réponse est non. Comme vous le savez, ces réductions viennent tout juste d'être annoncées et nous n'avons pas encore eu le loisir d'étudier les incidences économiques de ces dernières.

**M. Cassidy:** À ce moment, j'aimerais vous demander si votre ministère a été consulté avant que le Conseil du Trésor ou le Cabinet n'en prenne la décision.

**M. Collin:** Que je sache, non, nous n'avons pas été consultés.

**M. Cassidy:** À votre avis, cette initiative peut-elle se comparer à la façon dont le gouvernement précédent avait procédé dans le cas du rachat de Petrofina?

**M. Collin:** Madame le président, je ne pense pas que mon point de vue à ce sujet soit très utile.

**M. Cassidy:** Madame le président, j'aimerais savoir si le ministère entend procéder à des études d'incidence. Avez-vous, d'ores et déjà, des plans qui vous permettraient peut-être de déterminer les incidences de ces réductions pour les milieux de la conservation et des énergies de remplacement, par exemple, et je veux parler ici des répercussions économiques ou des répercussions pour l'emploi? Si je vous pose la question, c'est que j'ai moi-même consulté des gens dans ma circonscription, et je sais par exemple que les entrepreneurs-chauffagistes et les spécialistes de l'isolation s'attendent à un bouleversement



*[Text]*

jobs as a consequence of the termination of the CHIP and COSP programs.

**The Chairman:** Dr. Collin.

**Dr. Collin:** Madam Chairman, we are extremely interested in the economic impact of these reductions from a number of points of view. One obvious point of view and one obvious concern of the department is, of course, the ongoing viability and expertise of the industries which are involved, a point which you have raised.

Another point of view is, of course, the impact on Canadian energy research and technological capacity. So the brief answer to the question is, yes, we are very interested in an examination and an assessment of the economic and industrial and technical impact.

The third point, of course, is that in looking at the goals of the national energy programs, the effectiveness of the programs in the future, of course, will be influenced, to a degree, by the reductions and the decisions that have been made within the last couple of weeks.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairperson . . . It is my impression that the research into nuclear power by Atomic Energy has not been effected by the cuts; that the reduction in spending on the Petroleum Incentives Program in fact reflects an anticipated shortfall in the take-up of the program. There is not a cut there; it is just that the government called a cut because the industry was not taking up money as fast as was being proposed. So there is no effective cut as far as either the research or exploration by the petroleum industry. On the other hand, it is my understanding that anywhere from 30% to 80% or 90% of research in the different conservation and alternate energy industries has been chopped as a consequence of the cuts announced two weeks ago. Is that correct, and would it be correct to say that that reflects a bias by the government in favour of nuclear power and in favour of petroleum based energy, and a very strong bias against conservation and alternate forms of energy?

**Dr. Collin:** Madam Chairman, on the first part of the question, in essence, I think the observations are correct.

In dealing with the second part of the question, a comment as to the bias of the present government, again, my observations on that point really are of no value to this committee.

**Mr. Cassidy:** Has there been any policy directive then to the Ministry which would indicate that in future conservation and alternate energy shall no longer be a priority as far as the department is concerned?

*[Translation]*

radical dans leur secteur d'activité, avec énormément de faillites et, corollairement, la disparition de ces emplois directement attribuables à la suppression des programmes PITRC et PCR.

**Le président:** Monsieur Collin.

**M. Collin:** Madame le président, la question des incidences économiques de ces réductions nous intéresse au plus haut point, pour diverses raisons. Il y a notamment, et c'est un souci premier du ministère, le problème de la viabilité et de la compétence des industries intéressées, dont vous avez vous-même parlé.

Il y a évidemment aussi les incidences au niveau du potentiel technologique et de la recherche énergétique au Canada. Pour vous répondre en deux mots, oui, l'examen et l'analyse des retombées économiques, industrielles et techniques nous intéressent vivement.

En troisième lieu, il y a bien entendu le fait que, par rapport aux objectifs arrêtés par les programmes énergétiques nationaux, l'efficacité future de ces programmes sera naturellement, dans une certaine mesure, fonction des réductions et des décisions qui ont été prises pendant la dernière quinzaine.

**M. Cassidy:** Madame le président . . . J'avais l'impression que les recherches dans le domaine de l'énergie nucléaire qui sont entreprises par l'Énergie atomique du Canada n'avaient pas été touchées par les réductions et que la diminution des dépenses aux termes du Programme d'encouragement pétrolier traduisait que le programme n'aboutirait pas, semble-t-il, à ces objectifs. Il ne s'agit pas ici d'une réduction; il se fait simplement que le gouvernement a prévu une réduction pour la bonne raison que l'industrie ne tirait pas partie des subventions aussi rapidement qu'il le lui proposait. De sorte qu'il n'y a pas vraiment réduction pour ce qui est des activités de recherche ou de prospection assumées par l'industrie pétrolière. En revanche, je crois comprendre que de 30 à 80 ou 90 p. 100 des activités de recherche effectuées dans le domaine de la conservation et des énergies de remplacement ont dû être amputées en raison des réductions annoncées il y a deux semaines. Est-ce bien exact, et peut-on dès lors dire que cela traduit bien le préjugé favorable que le gouvernement nourrit à l'endroit de l'industrie nucléaire et des énergies classiques basées sur le pétrole, et un préjugé extrêmement défavorable à l'endroit de la conservation et des énergies de remplacement?

**M. Collin:** Madame le président, je dirais que pour ce qui est de la première partie de la question, la constatation du député est bien exacte.

Pour ce qui est du second volet de la question, le député me demandant mon opinion à propos des préjugés du gouvernement de l'heure, une fois encore, je me dois de dire que mon avis à ce sujet n'a guère d'utilité pour le Comité.

**M. Cassidy:** Le ministère a-t-il reçu des directives politiques qui porteraient à croire qu'à l'avenir, les domaines de la conservation et des énergies de remplacement ne seront plus une priorité pour le ministère?

[Texte]

• 1225

[Traduction]

**Dr. Collin:** I have no information on any bias or any emphasis on those issues.

**Mr. Cassidy:** Has your ministry done research in terms of the employment impact of expenditures on oil and gas exploration as opposed to investment in development of the conservation industry? Have you anything like that? I am looking in terms of what the Auditor General is looking at.

**Dr. Collin:** We have no information on that. I am not aware of any work that has been done on that issue.

**Mr. Cassidy:** I see. Despite the fact that something like 15% or 20% of the investment of the country goes into the petroleum industry and only provides maybe 1% or 2% of employment in Canada, that is not a matter that has been on your agenda. Is that right?

**Dr. Collin:** Yes, I think that is correct.

**Mr. Cassidy:** Thank you.

Final question: Do you have an estimate of the number of dollars of public funds under the Petroleum Incentive Program which have gone in for each recoverable barrel of oil or oil equivalent which has been discovered as a consequence of the \$5 billion or \$6 billion now spent or committed on that program?

**Mr. Penney:** I do not have that information with me. I believe we have the information in several packages. I will assemble the package and supply it to the committee.

**Mr. Cassidy:** I think that would be very helpful. Thank you.

**The Chairman:** Mr. St. Germain, do you have some questions?

**Mr. St. Germain:** Yes, please.

**The Chairman:** Perhaps this will be the last question unless anybody has something that cannot wait.

**Mr. St. Germain:**

**Mr. St. Germain:** You say, Mr. Penney, that a police investigation is going on. Are there investigations or one investigation at present?

**Mr. Penney:** There is one.

**Mr. St. Germain:** Okay.

Secondly, to Dr. Collin, based on the evidence you have heard here today, sir—and you are one of the heads of EMR—would you say—and I realize this is a tough question but you are responsible for an awful lot of this—that the application procedure and the selection of drilling sites are an efficient way to spend \$4.6 billion to \$6 billion of Canadian tax dollars?

**Dr. Collin:** Without any question the management of those resources against the criteria as they are determined in the

**M. Collin:** Je n'ai rien qui me permette de conclure à un préjugé, dans un sens ou dans l'autre, à ce sujet.

**M. Cassidy:** Votre ministère a-t-il procédé à certaines activités de recherche portant sur les incidences, sur l'emploi, des dépenses consacrées à la prospection du pétrole et du gaz par rapport aux investissements effectués pour l'expansion de l'industrie de la conservation? Avez-vous quelque chose à ce sujet? J'entends par là ce que cherche précisément le vérificateur général.

**M. Collin:** Nous n'avons rien à ce sujet. Que je sache, rien n'a été fait à ce sujet.

**M. Cassidy:** Je vois. Même si 15 ou 20 p. 100 des investissements à l'échelle nationale vont à l'industrie du pétrole, mais ne produisent qu'un ou deux p. 100 des emplois, ce n'est pas un élément qui figure à votre ordre du jour. Ai-je raison?

**M. Collin:** Je le crois, oui.

**M. Cassidy:** Je vous remercie.

Une dernière question: avez-vous calculé ce que coûtait au trésor public, dans le cadre du PEP, chaque baril de pétrole ou d'équivalent en pétrole récupérable qui aurait été découvert grâce aux 5 ou 6 milliards de dollars qui ont d'ores et déjà été dépensés ou affectés à ce programme?

**M. Penney:** Je n'ai pas ce chiffre ici. Je pense que nous avons effectivement le renseignement dans une série de documents. Je vais faire la compilation et je la communiquerai au Comité.

**M. Cassidy:** Je pense que ce serait effectivement très utile, et je vous remercie.

**Le président:** Monsieur St. Germain, avez-vous des questions à poser?

**M. St. Germain:** Certainement.

**Le président:** Ce sera sans doute la dernière question, à moins que quelqu'un n'ait quelque chose d'urgent à aborder.

Monsieur St. Germain.

**M. St. Germain:** Vous me dites, monsieur Penney, qu'une enquête policière est en cours. Y en a-t-il une ou plusieurs?

**M. Penney:** Une seule.

**M. St. Germain:** D'accord.

Je demanderais maintenant à M. Collin, pour faire suite à ce qui a été entendu aujourd'hui—et il est évident, monsieur, que vous êtes l'une des têtes du MEMR, n'est-ce pas, et je sais bien que c'est une question qui n'est pas facile, mais c'est vous qui êtes en grande partie responsable—j'aimerais donc vous demander si la procédure utilisée pour les demandes et la sélection des sites de forage est une façon efficace de dépenser de 4.6 à 6 milliards de deniers publics.

**M. Collin:** Il est indubitable que la gestion de ces ressources, compte tenu des critères définis par la loi, se fait avec effi-

*[Text]*

legislation is being handled efficiently and to the total competence of the senior managers of this department. There is no question as well that the acceleration of exploratory drilling in the Canadian frontier has taken place as a direct result of the application of this program. There is no question as well that the assessment of hydrocarbon resources which is available to this country has been enhanced markedly and measurably through the application of this program over the last four years.

**Mr. St. Germain:** Would you say good value for dollars?

**Dr. Collin:** I will suggest that my colleague on my right will in due course focus his attention on this problem.

**Mr. St. Germain:** Yes, but, Madam Chairperson, I would like an answer from Dr. Collin. You are running the show. By the time he gets to it the money is out the door. It is either down in the States or it is somewhere else in the world. We would like to know now. Our responsibility is to the Canadian people. I am not saying you are shirking your responsibility, but I feel that in the position you are in and the position you hold in government as a civil servant I think we should be able to expect an answer from you.

**Dr. Collin:** The application of these resources in the department is a reflection of the policy of the government. We are exercising efficiently and to the best of our professional capacity the exercise of that policy.

**Mr. St. Germain:** To my next question I would like a very short answer. The PIP program was brought in for the benefit of Canadianization. Has it achieved a better level of Canadianization?

• 1230

**The Chairman:** Dr. Collin.

**Dr. Collin:** Madam Chairman, the PIP program has achieved an increase in the Canadian content within the Canadian industry. I cannot give you the exact figures, but it has achieved an increase. I am sure Mr. Penney can give you some figures on that point, if you want to take time to get them. But it is a measurable increase in the Canadian ownership of the industry.

**Mr. St. Germain:** Would you see that we get them and at what cost, as well? Also, has it improved the self-sufficiency?

**Dr. Collin:** Madam Chairman, if we take an understanding of the Canadian resources available and an understanding of the achievability and the retrievability of those Canadian resources, yes indeed it has contributed to Canadian self-sufficiency.

**Mr. St. Germain:** But you will not comment at what cost?

*[Translation]*

science et avec une compétence totale de la part des hauts fonctionnaires du ministère. Il ne fait aucun doute non plus que l'intensification des forages de prospection dans les régions non conventionnelles est une conséquence directe de l'application de ce programme. Il ne fait enfin aucun doute que l'évaluation des ressources en hydrocarbures existant au Canada a été facilitée d'une façon notable et quantifiable grâce à l'utilisation de ce programme depuis quatre ans.

**M. St. Germain:** Vous diriez donc que nous en avons eu pour notre argent.

**M. Collin:** Je dirais que le collègue qui se trouve à ma droite consacrera, au moment voulu, son attention à ce problème.

**M. St. Germain:** Peut-être, mais, madame le président, j'aimerais néanmoins que M. Collin me réponde. C'est vous qui êtes le chef d'orchestre. Au moment voulu, comme vous le dites, l'argent aura déjà disparu, aux États-Unis ou ailleurs. C'est maintenant que nous aimerions savoir ce qu'il en est. Nous sommes responsables à l'endroit des Canadiens. Je ne veux pas dire par là que vous esquiviez vos responsabilités, mais j'ai l'impression que, compte tenu de votre situation et du poste que vous occupez au gouvernement, puisque vous êtes fonctionnaire, il est normal que nous escomptions une réponse de votre part.

**M. Collin:** La répartition de ces ressources au sein du ministère est fonction de la politique officielle. Cette politique, nous en assurons l'application avec efficacité et au mieux de nos compétences professionnelles.

**M. St. Germain:** J'aimerais que la réponse à ma question suivante soit très courte. Le programme PEP fut à l'origine introduit par souci de canadianisation. Ce programme a-t-il permis d'améliorer le niveau de canadianisation?

**Le président:** Monsieur Collin.

**M. Collin:** Madame le président, le programme d'aide a effectivement permis d'augmenter le contenu canadien au sein de l'industrie nationale. Je ne puis pas vous donner les chiffres exacts, mais il a effectivement permis une augmentation. M. Penney pourra certainement vous donner des chiffres à ce sujet, si vous voulez y consacrer le temps nécessaire. Mais il y a eu effectivement une augmentation quantifiable du taux de propriété canadienne dans l'industrie.

**M. St. Germain:** Pourriez-vous nous faire parvenir ce chiffre, et également nous donner une idée de ce qu'il en a coûté? Le programme a-t-il également permis une amélioration de notre autosuffisance énergétique?

**M. Collin:** Madame le président, si nous partons des ressources existantes au Canada et si nous les pondérons en fonction de leur coefficient de récupération, nous pouvons dire qu'effectivement, le programme a contribué à une amélioration de notre autosuffisance énergétique.

**M. St. Germain:** Mais à quel prix? Avez-vous quelque chose à dire à ce sujet?



[Texte]

**Dr. Collin:** Yes, indeed. The cost, the resources, that have been applied to that increase are on the books, are on . . .

**Mr. St. Germain:** But you will not comment on value for dollars spent?

**Dr. Collin:** I am not sure that my contribution on that question is of any interest.

**Mr. St. Germain:** I think it is. I am sure that you have been in the past, and you will be in the future, called upon to make evaluations. I am speaking of the past mainly right at the present time, and I think value for dollar is what this committee is all about. I feel that, if you are going to be part of the decision-making, you should be able to give an assessment of at least what has gone in the past.

The other question, Madam Chairman, is this: Has it attracted many small investors? Have we more successful small oil operations in Canada—successful ones?

**The Chairman:** Dr. Collin.

**Dr. Collin:** Mr. Penney can comment on that. I do not have that information.

**Mr. Penney:** Certainly the program has, in fact, attracted new investors to the field. The question of success is highly subjective at this point in time. The programs are designed to find, and to bring to market, over the next decade, hopefully, large quantities of oil and natural gas in the frontier areas—that is to define that one area.

None of this oil and gas is being brought to market today, and it will be late in this decade before the first results of that take place, and on into the next decade before a substantial portion of it is available to the marketplace.

**The Chairman:** Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** I would suggest, Madam Chairman, that the committee might well consider asking these officials to come back. I think this will come up in the steering committee. But Mr. St. Germain was focusing on the questions raised in Section 9.125 of the Auditor General's report. I am almost tempted to suggest that it would be helpful to us if the officials of the ministry could give us a brief presentation on what, in fact, they have developed in terms of their determination of the impact of the NEP with relation to these five or six questions and then allow further questioning. I am certainly hearing that from people on that side.

**Mr. St. Germain:** I would support it as well. You would want to concentrate mainly on the PIP grant portion—the Petroleum Incentive Program?

**Mr. Cassidy:** Yes, I think they would probably relate mainly to PIP grants. Yes.

[Traduction]

**M. Collin:** Certainement. Les coûts, et les ressources également, dont les chiffres ont servi à quantifier l'augmentation, figurent dans les livres . . .

**M. St. Germain:** Mais vous ne voulez pas nous donner votre avis et nous dire si nous en avons eu pour notre argent.

**M. Collin:** Je ne pense pas que mon avis à ce sujet puisse vous être de quelque utilité.

**M. St. Germain:** Au contraire. Je suis sûr qu'on vous a déjà demandé, et on vous le demandera certainement encore, de fournir une évaluation de la situation. Et quand je dis déjà, je pense à ce qui se passe actuellement, et pour moi, ce qui intéresse le Comité, c'est précisément de savoir si nous en avons eu pour notre argent. J'ai nettement l'impression que, si effectivement vous faites partie du processus décisionnel, vous devriez pouvoir nous donner une idée au moins de ce qui a été dépensé jusqu'à présent.

Mon autre question, madame le président, sera la suivante: le programme a-t-il attiré en quantité les petits investisseurs? Avons-nous au Canada davantage de petites exploitations pétrolières profitables, et j'insiste sur le terme?

**Le président:** Monsieur Collin.

**M. Collin:** M. Penney pourra vous répondre. Je n'ai pas ce renseignement.

**M. Penney:** Le programme a effectivement attiré de nouveaux investisseurs. Quant à la question du succès obtenu, c'est encore un domaine très subjectif pour l'instant. Les programmes ont pour but de permettre la découverte et la commercialisation, d'ici les prochaines années—du moins, c'est ce que nous espérons—d'importants gisements de pétrole et de gaz dans les régions non conventionnelles, ce qui revient à circonscrire ce domaine.

À l'heure actuelle, ce pétrole et ce gaz ne sont pas encore écoulés sur le marché, et il faudra attendre la fin de la décennie pour avoir les premiers résultats, et la décennie suivante avant qu'un pourcentage notable de ces ressources parvienne sur les marchés.

**Le président:** Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** Madame le président, le Comité pourrait fort bien envisager, dirais-je, de demander à ces fonctionnaires de revenir une nouvelle fois. La question sera, je crois, abordée au comité directeur. En revanche, M. St. Germain s'est surtout attaché aux questions évoquées à la partie 9.125 du rapport du vérificateur général. Je serais quasiment porté à dire qu'il nous serait très utile que les fonctionnaires du ministère nous fassent un bref exposé de leurs conclusions quant à l'incidence du PEN dans le cadre de ces cinq ou six questions, après quoi nous pourrions leur poser d'autres questions. C'est du moins ce que je semble percevoir de l'autre côté.

**M. St. Germain:** Je serais également d'accord. Il s'agirait surtout de parler des subventions aux termes du PEP, le programme d'encouragement pétrolier, n'est-ce pas?

**M. Cassidy:** Effectivement; j'imagine que cela porterait sans doute en grande partie sur les subventions PEP.

[Text]

**Mr. Hovdebo:** But I do think we need time on conservation, the effects of the conservation program, as well.

**The Chairman:** Perhaps these suggestions we will deal with at the . . . well, we are having a steering committee meeting today at 4 p.m.

**Mr. Cassidy:** At 4 p.m. I will be standing in for Mr. Hovdebo.

**The Chairman:** Good.

Dr. Collin.

**Dr. Collin:** Madam Chairman, we will be pleased to respond to that invitation. It would be most helpful for us to have a clarification of the questions, so that we could provide the background, the statistics, the data—that is, some time in advance, so that we may give you exactly what you might be looking for.

• 1235

**Mr. Fennell:** Paragraph 316:9.125: main impact not determined; total costs and benefits; Canadianization . . . it goes down about five points.

**Dr. Collin:** The request therefore is to respond directly to those points by way of a briefing to the committee.

**Mr. Cassidy:** If you could quantify it too . . . I have a question, for example: what would it cost the taxpayer in dollars for each barrel or barrel equivalent of oil discovered as a consequence? Questions like that would perhaps help to give us some perspective. When the sums are in billions—well, I come from Ontario; I am not used to dealing with billions.

**Mr. St. Germain:** As well, possibly we could have opinions from the witnesses on these various aspects.

I can request it, Madam Chairman. Whether I will receive it is another thing.

**The Chairman:** On behalf of the committee, I would like to thank Dr. Collin and his officials and also the Auditor General and his staff for being with us today.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

**M. Hovdebo:** Mais nous devons également consacrer un certain temps à la conservation, aux répercussions pour le programme de conservation.

**Le président:** Toutes ces propositions pourront sans doute être étudiées au . . . Nous avons de toute façon une réunion du comité directeur demain, à 16 heures.

**M. Cassidy:** À 16 heures. J'y remplacerai M. Hovdebo.

**Le président:** Parfait.

Monsieur Collin.

**M. Collin:** Madame le président, nous serons très heureux d'accepter cette invitation. Il nous serait également très utile d'obtenir des éclaircissements sur les questions, afin que nous puissions vous fournir à l'avance tous les chiffres, faits et données nécessaires, et peut-être ainsi pourrions-nous vous communiquer précisément les éléments que vous souhaitez obtenir.

**M. Fennell:** Le paragraphe 316:9.125: les répercussions importantes non encore déterminées; la totalité des coûts et des avantages de la canadienisation . . . il y a environ cinq points.

**M. Collin:** Vous nous demandez donc de répondre directement à ces points sous forme de séances d'information au Comité.

**M. Cassidy:** Si vous pouviez aussi quantifier ces choses . . . J'ai une question, par exemple: qu'en coûterait-il en dollars aux contribuables pour chaque baril et équivalent de baril de pétrole découvert en conséquence? Des questions de ce genre nous permettraient de remettre les choses en perspective. Lorsque les chiffres atteignent des milliards . . . je suis de l'Ontario, je n'ai pas l'habitude de parler en milliards.

**M. St. Germain:** Nous pourrions peut-être aussi avoir l'avis des témoins sur ces divers aspects.

Je peux le demander, madame le président. Quant à savoir si on y répondra, c'est une autre chose.

**Le président:** Au nom du Comité, j'aimerais remercier M. Collin et ses collaborateurs, ainsi que le vérificateur général et son personnel, d'être venus aujourd'hui.

La séance est levée.











*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

## WITNESSES—TÉMOINS

At 9:30 a.m. and 11:00 a.m.

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. Doug Deeks, Principal, Audit Operations Branch.

*From the Department of Energy, Mines and Resources:*

Dr. A.E. Collin, Associate Deputy Minister;  
Mr. S. Mensforth, Assistant Deputy Minister, Finance and  
Administration;  
Mr. G. Penney, Administrator, Petroleum Incentives  
Administration.

À 9 h 30 et 11 h 00

*Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. Doug Deeks, Directeur principal, Direction générale des  
opérations de vérification.

*Du Ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources:*

M. A.E. Collin, Sous-ministre associé;  
M. S. Mensforth, Sous-ministre adjoint, Finances et  
administration;  
M. G. Penney, Administrateur, Programme des mesures  
d'encouragement du secteur pétrolier.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 2

Thursday, December 6, 1984

Chairman: Aileen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 2

Le jeudi 6 décembre 1984

Président: Aileen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

## Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal  
year ended March 31, 1983—Paragraph 9.125—  
Department of Energy, Mines and Resources—Energy  
Program

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1983—  
paragraphe 9.125—Ministère de l'Énergie, des Mines et  
des Ressources—programme de l'énergie

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aideen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
André Harvey  
Stan Hovdebo  
Alan Redway  
Tony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Aideen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Dennis H. Cochrane  
Murray Dorin  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Jim Jepson  
Russell MacLellan  
Alain Tardif—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Thursday, December 6, 1984:

Russel MacLellan replaced Don Boudria (alternate);  
Alain Tardif replaced Alfonso Gagliano (alternate).

Conformément à l'article 69(4)(b) du Règlement

Le jeudi 6 décembre 1984:

Russell MacLellan remplace Don Boudria (substitut);  
Alain Tardif remplace Alfonso Gagliano (substitut).

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, DECEMBER 6, 1984

(3)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:37 o'clock a.m. this day, the Chairman, Miss Aideen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Desjardins, Fennell, Garneau, Miss Nicholson and Mr. Redway.

*Alternates present:* Mrs. Browes, Messrs. Cassidy, Cochrane, Dorin and MacLellan.

*Other Member present:* Mr. Waddell.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams and Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Department of Energy, Mines and Resources:* Mr. Paul Tellier, Deputy Minister.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' permanent and Provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of Chapter 9, Energy Program, Department of Energy, Mines and Resources of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983.

On Chapter 9.125, Mr. Tellier made a statement.

Messrs. Tellier and Dye answered questions.

At 11:18 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 6 DÉCEMBRE 1984

(3)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 37, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aideen Nicholson, président.

*Membres du Comité présents:* MM. Desjardins, Fennell, Garneau, M<sup>lle</sup> Nicholson, M. Redway.

*Substituts présents:* M<sup>me</sup> Browes, MM. Cassidy, Cochrane, Dorin, MacLellan.

*Autre député présent:* M. Waddell.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* M. E.R. Adams, M. T.A. Wileman.

*Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; *Du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources:* M. Paul Tellier, sous-ministre.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du chapitre 9 intitulé «Programme d'énergie» et tiré du rapport du Vérificateur général du Canada portant sur le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources pour l'année financière se terminant le 31 mars 1983.

M. Tellier fait une observation au sujet du chapitre 9.125.

MM. Tellier et Dye répondent aux questions.

À 11 h 18, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, December 6, 1984

• 0935

**The Vice-Chairman:** Order. Today we are having our second meeting on chapter 9 of the Auditor General's report of 1979. I am sitting in on behalf of the chairman because her car would not start this morning. She will be here shortly.

I would like to welcome to the meeting the following witnesses: Mr. Doug Deeks, Assistant Auditor General, and Mr. Larry Meyers, Deputy Auditor General, of the Auditor General's office. Mr. Dye will be coming a few minutes later. We have the officials of the Department of Energy, Mines and Resources: Mr. P. Tellier—I see Dr. Collin's name is here, but I have not seen him—Mr. Mensforth, Mr. Priddle, Mr. Penney, M. Taschereau, and Mr. D. Sherwin.

As this is a continuation of the meeting from last week, I would suggest we start with our first questioner.

**Mr. Cassidy:** Mr. Chairman, on a point of order, Mr. Tellier is aware of the questions in general that the committee wanted to ask related to section 9.125. Would it not be useful if perhaps he or one of his officials were to comment in general on the questions which have arisen, which were have studies been made and what were the results of them in relation to the impact—

**The Vice-Chairman:** I thought you would probably bring that up. That is why I left it to you.

**Mr. Cassidy:** I am suggesting that within the limits of the...

**The Vice-Chairman:** Okay, why do you not start as the first questioner? You start off and ask him.

**Mr. Cassidy:** With respect, I would just ask you if you could rule and perhaps ask for an opening statement. I am sure the representatives of the ministry would be happy to do that.

**The Vice-Chairman:** I was not advised that there was an opening statement.

Have you an opening statement regarding the questions that were...?

**Mr. P. Tellier (Deputy Minister, Department of Energy, Mines and Resources):** Mr. Chairman, yes, I think it might be useful if I took a few minutes and made a few general comments. First of all, I would like to express the fact that I am sorry I was not able to be at your last meeting, but I was negotiating the agreement with Newfoundland all day last week. That is why I was not able to be here.

The question being raised in that chapter that this committee is addressing is a very complex one. If you would allow me, I would like to take a few minutes to make three general observations and then review the various paragraphs of paragraph 9.125.

The first general comment I would like to make is that the PIP, the Petroleum Incentive Program, was part of the NEP.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 6 décembre 1984

**Le vice-président:** À l'ordre. C'est la deuxième séance que nous consacrons au chapitre 9 du rapport de l'Auditeur général de 1979. Je remplace la présidente qui sera en retard car sa voiture n'a pas voulu démarrer ce matin.

Je souhaite la bienvenue aux témoins suivants: M. Doug Deeks, vérificateur général adjoint et M. Larry Meyers, sous-vérificateur général, tous deux du bureau du Vérificateur général. M. Dye va arriver dans quelques minutes. Nous avons parmi nous, représentant le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, M. P. Tellier... je vois le nom du docteur Collin mais je ne le vois pas dans la salle... M. Mensforth, M. Priddle, M. Penney, M. Taschereau et M. D. Sherwin.

Puisque nous avons déjà commencé la semaine dernière, nous pouvons passer immédiatement aux questions.

**M. Cassidy:** Monsieur le président, j'invoque le Règlement. M. Tellier sait que le Comité avait l'intention de poser des questions d'ordre général au sujet du paragraphe 9.125. Il serait peut-être utile que lui-même ou ses collègues fassent des observations d'ordre général sur les questions qui ont été posées: si des études ont été effectuées et quels en ont été les résultats relativement à l'impact...

**Le vice-président:** J'ai pensé que vous alliez en parler, je vous en ai donc laissé le soin.

**M. Cassidy:** Je pense que dans les limites de...

**Le vice-président:** D'accord, pourquoi ne prenez-vous pas le premier tour? Vous pouvez poser ces questions vous-même.

**M. Cassidy:** Peut-être pourriez-vous demander officiellement à nos témoins une déclaration d'ouverture. Je suis certain que les représentants du ministère le feront avec plaisir.

**Le vice-président:** On ne m'a pas prévenu qu'il y aurait une déclaration d'ouverture.

Est-ce que vous avez une déclaration au sujet des questions qui ont été...?

**M. P. Tellier (sous-ministre, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources):** Monsieur le président, oui, il serait peut-être utile de consacrer quelques minutes à des observations d'ordre général. Pour commencer, je suis désolé de ne pas avoir pu assister à votre dernière réunion, j'ai passé toute la journée à négocier l'accord avec Terre-Neuve. C'est la raison pour laquelle j'étais absent.

Le problème exposé dans ce chapitre est particulièrement complexe. Si vous le permettez, je vais essayer de faire en quelques minutes trois observations d'ordre général puis de passer en revue chacun des alinéas du paragraphe 9.125.

Pour commencer, il faut observer que le PESP, le Programme d'encouragement du secteur pétrolier, était un

## [Texte]

But one has to keep in mind that it was also part of the federal-provincial agreement signed between the Government of Canada and the Government of Alberta, which is due to expire at the end of 1986.

• 0940

So I am not saying it is a program of a temporary nature, but there is a clause in the federal-provincial agreement that this program is going to be reviewed at the expiration of that agreement. So I think it is important to keep this in mind.

The second point I want to make is that, although it is not proper for me to comment on the party platform of the newly elected government, I think it is important nevertheless to keep in mind that in the party platform the new government was talking about improving the incentive program by replacing grants and going back to the tax system. Therefore this is a dimension, again, that has to be kept in mind. In other words, the PIP program is about to undergo a very major, fundamental review and that review could go as far as changing the very nature of these incentives.

The third comment of a general nature that I would like to make has to do with real constraints we have on releasing some drilling information. In a few moments I will be sharing with the members of the committee some information, but one has to understand that in law and operationally there are some real constraints in releasing some data.

The Canada Oil and Gas Act, for instance, in section 50 says that in the case of information dealing directly with wildcat drilling or testing a wildcat well there is a two-year delay before the government through COGLA could release that specific information. In the case of delineation drilling, as opposed to wildcat drilling, and testing of delineation wells, there is a 90-day clause for the release of the information.

Finally, I am not going to get into all the details provided for in section 50, but in the case of development drilling and performance drilling, testing a given well or a given reservoir, there is a 60-day clause for the release of the information.

So you will understand that when I share with you in a minute some of the data I may not be as specific as I would like to be because of these real legal constraints I have.

Mr. Chairman, if this is agreeable to you, given the complexity of the subject-matter you are dealing with—i.e., the best way to monitor and evaluate the PIP program, which is a very expensive program—I would like to comment on the various paragraphs or subparagraphs of 9.125. The opening clause of that paragraph, as you know, is assessment of long-term program effects and IMPACs are also needed. This is a suggestion put forward by the Auditor General.

On this issue, some of the main impacts that had not been determined at the time of the audit include . . . Let me address this first paragraph, total costs and benefits of Canadianization and progress toward achieving security of oil supply. In terms of progress being achieved under Canadianization, using some ownership statistics, operatorships, cashflows, let me

## [Traduction]

élément du PEN. Mais il faut se souvenir également que cela faisait partie de l'accord fédéral-provincial entre le gouvernement du Canada et le gouvernement de l'Alberta, accord qui parvient à échéance à la fin de 1986.

Il ne s'agit pas d'un programme temporaire, mais l'accord fédéral-provincial prévoit que le programme doit être révisé à l'expiration de l'accord. C'est une circonstance qu'il ne faudrait pas oublier.

En second lieu, ce n'est pas à moi de juger de la position adoptée par le nouveau gouvernement lors de la dernière campagne électorale, mais il faut se souvenir tout de même que le nouveau gouvernement a parlé d'améliorer le programme d'encouragement en remplaçant les subventions par un système fiscal. Voilà donc une autre dimension qu'il faut garder à l'esprit. Autrement dit, le programme PESP est sur le point d'être révisé de fond en comble et cela pourrait aller jusqu'à un changement des mesures d'encouragement.

Troisième observation d'ordre général, je vais parler des restrictions qui nous sont imposées lorsqu'il s'agit de communiquer des informations sur le forage. Dans quelques instants, je vous donnerai des informations, mais il faut se souvenir que pour des raisons pratiques et légales, il y a des informations que nous ne pouvons divulguer.

Par exemple, l'article 50 de la Loi sur le pétrole et le gaz prévoit que le gouvernement, c'est-à-dire l'Administration du pétrole et du gaz des terres du Canada, doit attendre deux ans avant de communiquer des informations sur les opérations de forage d'essai ou les tests sur un puits d'essai. Quant au forage systématique, par opposition au forage d'essai, et aux tests sur un puits de délinéation, les informations ne peuvent être communiquées avant 90 jours.

Enfin, je ne veux pas entrer dans tous les détails de l'article 50, mais dans le cas de forage de développement et de rendement, les tests sur un puits ou un réservoir donné, les informations ne peuvent être communiquées avant 60 jours.

Dans un instant je vous fournirai des données, et vous comprendrez qu'elles ne seront peut-être pas aussi précises que je l'aurais voulu à cause de ces restrictions légales.

Monsieur le président, si vous le voulez bien, étant donné la complexité du sujet, c'est-à-dire le meilleur moyen de suivre et d'évaluer le programme PESP, un programme très coûteux, et j'aimerais passer en revue les divers alinéas du paragraphe 9.125. Comme vous le savez, dans ce paragraphe on commence par observer qu'une évaluation des effets et des répercussions à long terme du programme s'impose également. C'est une des suggestions du vérificateur général.

À cet égard, il y a des répercussions importantes qui n'avaient pas encore été déterminées au moment de la vérification et je pense . . . Je vais commencer par ce premier paragraphe, totalité des coûts et des avantages de la canadienisation et les progrès accomplis vers la sécurité de l'approvisionnement pétrolier. Quant aux progrès accomplis grâce à la canadienisation, si l'on se fonde sur les statistiques sur la

## [Text]

share with you, Mr. Chairman, and with your colleagues some of the information.

If you look at the revenues being produced in the oil and gas industry in the upstream—i.e., production and development activities—in 1980, before the introduction of the PIP program, the proportion of these upstream revenues which were controlled by Canadian companies was 23%. If I compare that to 1983, the last year after the introduction of the PIP program, the last year when all the numbers are in, the proportion has gone up to 39%. So, just to summarize again the point, in 1980 Canadian-controlled companies were controlling 23% of the upstream revenues; in 1983 they controlled 39%.

Let me move to the question of ownership, the degree of ownership of the industry. There are various ways, as you know, to figure out what the degree of a given ownership is. It could be the value of assets, it could be the value of total revenues. The one we are using is, again, upstream revenues. The question: What was proportion of the upstream revenues in 1980 that was under Canadian ownership? The answer: 28%. Four years later, or three years later, that 28% is now 40.5%.

• 0945

That is one way to tackle the question raised by the Auditor General on the benefits of Canadianization, or how much progress is being made.

Let me move now to another criterion that could be used, the operatorship. As you know, the operator is the company within a venture or a consortium that has the responsibility for managing the operation. In 1980 we had three Canadian operators: Dome, of course, Panarctic and Petro-Canada. If we look at 1983, that number increased from three operators in the Canada Lands to seven operators. So we still have Dome, we still have Panarctic, we still have Petro-Canada, of course, but in addition we have Bow Valley, Canterra, Home Oil and Husky. I am just suggesting to you, Mr. Chairman, and to your colleagues, that that is another indication of the movement under Canadian ownership and benefits.

Let me move now to the question of cashflow. Basically the question here is what proportion of the cashflow of companies was coming from the upstream part of the industry—the upstream again being production and development as opposed to marketing and refining and distribution.

In 1980—and I am talking now about Canadian-controlled companies—Canadian-controlled companies had 24% of their cashflow coming from upstream revenues. In 1983, that number was 40%. So in terms of what proportion of the cashflow comes from the upstream in Canadian-controlled companies, we have moved from 24% to 40%.

Let me move now to the second clause in that subparagraph 1, which has to do with security of supply and self-sufficiency.

## [Translation]

propriété canadienne, sur les opérateurs, les liquidités, on peut en tirer des observations que je vais partager avec vous, monsieur le président, et avec vos collègues.

Si vous regardez les revenus tirés du pétrole et du gaz au cours des activités primaires, c'est-à-dire les activités de production et de développement, en 1980, avant l'introduction du programme PESp, la proportion de ces revenus primaires contrôlée par des compagnies canadiennes était de 23 p. 100. Si l'on compare cela à 1983, c'est-à-dire la dernière année pour laquelle nous ayons tous les chiffres depuis l'introduction du programme PESp, la proportion est passée à 39 p. 100. Je résume donc, en 1980, les compagnies sous contrôle canadien contrôlaient 23 p. 100 des revenus primaires; en 1983, elles en contrôlaient 39 p. 100.

Je passe maintenant à la question de la propriété canadienne dans l'industrie. Comme vous le savez, il y a plusieurs moyens de calculer le degré de propriété canadienne. On peut se fonder sur la valeur de l'actif, sur la valeur totale des revenus; de notre côté, nous avons décidé d'utiliser les revenus primaires. La question est donc de savoir quelle proportion des revenus primaires était sous contrôle canadien en 1980? La réponse: 28 p. 100. Quatre ans plus tard, ou plutôt trois ans plus tard, ces 28 p. 100 sont devenus 40.5 p. 100.

C'est une façon de voir le problème soulevé par le vérificateur général à propos des avantages de la canadienisation, des progrès accomplis.

Je passe maintenant à un autre critère qui peut être utilisé également, celui des opérateurs. Comme vous le savez, l'opérateur c'est la compagnie qui, dans le cadre d'une entreprise ou d'un consortium, a la responsabilité de l'administration des opérations. En 1980, nous avions trois opérateurs canadiens: Dome, évidemment, Panarctic et Petro-Canada. Maintenant, si nous regardons la situation en 1983, le nombre des opérateurs sur les terres du Canada est passé de trois à sept. Nous avons toujours Dome, nous avons toujours Panarctic, nous avons toujours Petro-Canada, bien sûr, mais en plus, nous avons *Bow Valley*, *Canterra*, *Home Oil* et *Husky*. Monsieur le président, messieurs, voilà une autre indication des avantages de la canadienisation.

Je passe maintenant à la question des liquidités. Ici, la question fondamentale est de savoir quelle proportion des liquidités ou des compagnies viennent des opérations primaires, et je le répète, il s'agit des opérations de production et de développement par opposition à la commercialisation, le raffinage et la distribution.

En 1980, et ici je parle de compagnies sous contrôle canadien, 24 p. 100 des liquidités de ces compagnies étaient tirés de revenus primaires. En 1983 ce nombre passait à 40 p. 100. Ainsi, si l'on se demande quelles proportions des liquidités sont tirées des opérations primaires dans les compagnies sous contrôle canadien, nous sommes passés de 24 à 40 p. 100.

Je passe à la deuxième partie de ce premier alinéa, qui porte sur la sécurité des approvisionnements et l'autosuffisance. Le



## [Texte]

Basically the A-G is commenting on progress toward achieving security of oil supply.

As you know, security of supply is still a fundamental energy objective. We have first of all to define what we mean by self-sufficiency. There are two definitions that I usually put forward. The first one is what I call gross self-sufficiency, i.e. you are totally independent, you are totally self-sufficient and you produce in Canada all the crude you need, whether it is light, medium or heavy, to meet your demand. That is the definition of gross self-sufficiency—basically no imports. We have not yet in Canada reached that stage. But if you use the other definition, i.e. net self-sufficiency, Canada was in 1983, and remains in 1984, self-sufficient in crude oil in the sense that if you total your exports of crude and you total your imports of crude, whether light, medium or heavy, your exports are greater than your imports and therefore, in that sense, Canada is self-sufficient.

But then the question is to what extent the PIP program, the Petroleum Incentives Program, has contributed to this. The PIP program has contributed because it has enabled the industry to assess the potential of the frontiers in terms of hydrocarbons. Second, it has assisted in providing us with a better indication of what the best prospects are, and in this regard, by 1986 50% of the known best prospects will have been tested.

• 0950

So one may agree or disagree with the policy that has been followed, but basically the policy was to put the emphasis on wildcatting as opposed to delineation drilling. The policy was basically to try to find as quickly as possible as many of these geological structures up there before coming back the second time around and trying to delineate the size of the various pools or reservoirs and so on.

Let me move now to what the National Energy Board has said recently on this question of energy supply and demand in its 1984 report. The National Energy Board said:

Canada currently produces more crude oil than it consumes when light crude oil and heavy crude oil are considered together.

The NEB goes on and says:

In general, it is indicated that there are reasonable prospects for Canada to be self-sufficient in oil on a total basis. This will depend mainly on the availability of frontier supplies and the extent of oil sands development.

Mr. Chairman, if I may move to a report produced a couple of months ago by the Geological Survey of Canada, "Oil and Gas Resources in Canada", let me quote only one sentence in there: "The potential for future discovery is greater in frontier regions than in western Canada".

So, Mr. Chairman, I am not suggesting to you or to your colleagues that these numbers or these statements demonstrate

## [Traduction]

vérificateur général mesure ici les progrès accomplis dans la voie de la sécurité des approvisionnements pétroliers.

Comme vous le savez, la sécurité des approvisionnements est toujours un objectif fondamental de la politique de l'énergie. Pour commencer, il convient de définir ce qu'on entend par autosuffisance. Deux définitions sont souvent avancées; la première, que j'appelle l'autosuffisance brute, c'est-à-dire une indépendance totale, une autosuffisance totale, une situation où le Canada produit tout le pétrole brut dont il a besoin pour faire face à la demande en pétrole léger, moyen ou lourd. Ça, c'est la définition de l'autosuffisance brute: aucune importation. Au Canada, nous ne sommes pas encore parvenus à ce stade. Mais si vous utilisez l'autre définition, c'est-à-dire l'autosuffisance nette, le Canada est parvenu en 1983, et est toujours en 1984, autosuffisant pour ce qui est du pétrole brut car si l'on fait la somme des exportations de pétrole brut et la somme des importations de pétrole brut, qu'il s'agisse de pétrole léger, moyen ou lourd, les exportations l'emportent sur les importations et, dans ce sens, le Canada est autosuffisant.

Reste la question de savoir dans quelle mesure le programme PESB, le Programme d'encouragement du secteur pétrolier, a contribué à cet état de choses. Le programme PESB est responsable dans une certaine mesure car il a permis à l'industrie d'évaluer le potentiel en hydrocarbures des régions pionnières. En second lieu, il nous a donné une meilleure indication des réserves en perspective et, d'ici 1986, 50 p. 100 des réserves en perspective auront été testées.

On peut donc approuver ou désapprouver la politique qui a été suivie, mais cette politique qui préférait les forages d'essai aux forages systématiques était destinée à trouver des structures géologiques intéressantes le plus rapidement possible pour essayer ensuite de délimiter l'importance des réservoirs et des gisements.

Je veux maintenant vous citer le rapport de l'Office national de l'énergie de 1984 où l'on peut lire, à propos des approvisionnements et de la demande:

A l'heure actuelle, le Canada produit plus de pétrole brut qu'il n'en consomme si l'on tient compte à la fois du pétrole brut et du pétrole brut lourd.

L'ONE dit ensuite:

En règle générale, le Canada a de bonnes chances de devenir autosuffisant en pétrole, compte tenu de tous les facteurs. Cela dépendra principalement des ressources des régions pionnières et du degré de développement des sables pétroliers.

Monsieur le président, je vais passer à un rapport publié il y a deux mois par le Service des relevés géologiques du Canada, un rapport intitulé «Ressources de pétrole et de gaz au Canada». Je vous en citerai une seule phrase: «Le potentiel de découverte future est plus grand dans les régions pionnières que dans l'ouest du Canada».

Monsieur le président, je n'essaie pas de vous faire croire à vous-même ou à vos collègues que ces chiffres ou ces déclara-

*[Text]*

100% the effectiveness of the PIP program. But I think these are criteria that could be used in monitoring and evaluating the program along the lines the A-G has suggested, and as you know, this is under way.

Mr. Chairman, I would like to go on and now address the second paragraph of paragraph 9.125, which reads:

net effect of incentives of the level of exploration activity and the success rate of discovery of economic oil and gas reserves since the inception of the program;

Let me compare, if I may, the period immediately preceding the introduction of PIP—i.e., 1977 to 1980—and then the period 1981 to 1984. If you look at Canada lands, during the period 1977 to 1980, 84 wells were spotted. During the period 1981 to 1984, 135 wells were spotted. So if you compare two three-year periods, on the one hand 84 wells were drilled; in the other case, 135 under the new regime.

The conclusion I am inclined to draw from that is that the overall exploration drilling has increased since the introduction of PIP, and the increase has been especially significant on the Scotian Shelf and on the Grand Banks. If I may, let me give you a couple of numbers. On the Grand Banks, basically offshore Newfoundland, in the first period 1977 to 1980, four wells were drilled. During the period 1981 to 1984, 26 wells were drilled. On the Scotian Shelf, six wells were drilled in the first period and 31 wells since 1981.

• 0955

Let me move now, Mr. Chairman, to the other part of that question, the success rate and the percentage of significant discoveries. As you know, from time to time there are some criticisms that the success of our exploration activities has been very low. I would like, using three or four numbers, to put the record straight.

Let me define first what we mean by "significant discovery". In the industry it is an accumulation of hydrocarbons large enough to warrant further testing and delineation. If we look at the period 1977 to 1980, the success rate in drilling was 20%. Basically, out of every five wells drilled, there was a discovery: one out of five. So that was a discovery rate between 1977 and 1980 of 20%. If you look at the period 1981 to 1984, the discovery rate was 31%: a jump of 11%. Basically, of a total of 99 wildcats, there were 31 discoveries.

Mr. Chairman, very quickly I would like to move to the next paragraph, on success of the program in attracting small investors.

**The Vice-Chairman:** Could I interrupt you for a minute, Mr. Tellier? How long is your total presentation? I do not want to take the whole hour and a half, unfortunately. I would

*[Translation]*

tions prouvent à 100 p. 100 l'efficacité du PESP. Cela dit, ce sont des critères que l'on peut utiliser pour suivre et évaluer le programme conformément aux suggestions du vérificateur général. Comme vous le savez, cet exercice est en cours.

Monsieur le président, je passe maintenant au second alinéa du paragraphe 9.125 qui se lit:

l'effet net des mesures d'encouragement sur les activités d'exploration et le taux de réussite enregistré en termes de découvertes de réserves pétrolières et gazières rentables depuis le lancement du programme;

Si vous le voulez bien, je vais comparer la période qui s'est écoulée juste avant l'introduction du PESP, c'est-à-dire de 1977 à 1980, à la période 1981-1984. Si vous prenez les terres du Canada pendant la période de 1977-1980, 84 puits ont été amorcés. Pendant la période 1981-1984, 135 puits ont été amorcés. Ainsi, si vous comparez ces deux périodes de trois ans, d'une part 84 puits forés, d'autre part, 135 sous le nouveau régime.

On est donc tentés d'en tirer la conclusion que les forages de prospection ont augmenté depuis l'introduction du PESP, et cette augmentation a été particulièrement notable sur le Plateau de Nouvelle-Écosse et les Grands Bancs. Si vous le permettez, je vais vous citer quelques chiffres. Sur les Grands Bancs, c'est-à-dire au large de Terre-Neuve, pendant la première période, 1977 à 1980, 4 puits ont été forés. Pendant la période de 1981 à 1984, 26 puits ont été forés. Sur le Plateau de Nouvelle-Écosse, six puits ont été forés pendant la première période et 31 depuis 1981.

J'aimerais maintenant passer à l'autre partie de la question, monsieur le président, qui porte sur le pourcentage de réussite et le pourcentage de découvertes significatives. Il arrive comme vous le savez qu'on nous critique en raison du pourcentage extrêmement faible de réussite de nos activités de prospection. J'aimerais rectifier cette impression en citant trois ou quatre chiffres.

Je commencerai par définir ce que nous entendons par une découverte significative. Dans notre milieu, nous entendons par là une accumulation d'hydrocarbure suffisante pour justifier de nouveaux tests et la délimitation du gisement. Si nous examinons la période de 1977-1980, le taux de réussite des forages fut selon ce critère de 20 p. 100. Cela veut dire grosso modo que pour cinq puits forés, nous avons fait une découverte: un sur cinq. Je le répète donc, entre 1977 et 1980, notre pourcentage de découverte a été de 20 p. 100. Pour passer maintenant à la période de 1981-1984, ce pourcentage était de 31 p. 100, soit une augmentation de 11 p. 100. Ainsi, sur un total de 99 forages d'essai, 31 ont abouti.

Monsieur le président, j'aimerais rapidement passer à l'alinéa suivant qui est consacré aux résultats du programme pour ce qui est de la participation des petits investisseurs.

**Le vice-président:** Pourrais-je vous interrompre quelques instants monsieur Tellier? Quelle sera la durée de votre exposé? Malheureusement, je ne saurais vous accorder notre heure et demie et je préférerais donner aux députés la possibi-

[*Texte*]

rather give the members an opportunity possibly to question you on those first two.

**Mr. MacLellan:** On a point of order, Mr. Chairman, I think this is information that has not been made public before, and information that is needed to make a proper appraisal of what is going on. I think it is absolutely necessary. If he has further information, I do not think we can really make a quantitative or qualitative decision as to the importance of it until we hear it.

**The Vice-Chairman:** How long do you anticipate taking?

**Mr. Tellier:** I could shut up right away.

**The Vice-Chairman:** No, how long do you anticipate it will take you?

**Mr. Tellier:** Another five to seven minutes, maybe.

**The Vice-Chairman:** That is fine. I was afraid it would be another half hour.

**Mr. Tellier:** I am in your hands, Mr. Chairman.

**The Vice-Chairman:** I thought it would take another half hour and it would cut down the time of the questioners.

**Mr. Tellier:** Very quickly, the third paragraph is on the success of the program in attracting small investors. One criterion that could be used is to what extent the Canadian-controlled companies have increased their investment in exploration and development activity. Let me give you two numbers here, on provincial lands and on Canada Lands.

On provincial lands—I am talking here about the percentage of the expenditures of Canadian-controlled companies in exploration and development activity. The number on provincial lands in 1979 was 33%. So 33% of the expenditures of Canadian-controlled companies on provincial lands in exploration was 33%. That number was 58% in 1983.

If you look at Canada Lands... outside of the Western Basin and the frontiers—the number in 1979 was 24%. That number in 1983 was 74%... the percentages of expenditures of Canadian-controlled companies in exploration and development.

Another criterion that could be used to assess this question asked by the Auditor General, how successful have we been in attracting small investors, is the amount of money raised through public issues; issue of shares and so on. I could table—I am not going to read it—the issues that were made by a great many companies during the last three-year period.

[*Traduction*]

lité de vous poser leurs questions sur les deux premières parties pour commencer.

**M. MacLellan:** Un rappel au Règlement, monsieur le président. À mon avis, ce sont là des éléments qui n'ont jamais encore été divulgués et dont nous avons besoin pour nous faire une idée précise de ce qui se passe. Pour moi, cela est absolument indispensable. Si notre témoin a autre chose à nous communiquer, je ne pense pas vraiment que nous puissions juger, qualitativement ou quantitativement, tant que nous n'aurons pas entendu ce qu'il a à nous dire.

**Le vice-président:** À votre avis combien de temps vous faudra-t-il encore?

**M. Tellier:** Je pourrais m'arrêter là.

**Le vice-président:** Non, combien de temps vous faudrait-il à votre avis?

**M. Tellier:** Peut-être 6 ou 7 minutes.

**Le vice-président:** C'est parfait. J'avais craint qu'il vous faille encore une demi-heure.

**M. Tellier:** Ce sera comme vous voudrez, monsieur le président.

**Le vice-président:** Je pensais qu'il vous aurait fallu encore une demi-heure, ce qui aurait amputé d'autant la période de questions.

**M. Tellier:** Très rapidement donc, le troisième alinéa est consacré aux résultats du programme en ce qui concerne la participation des petits investisseurs. Un critère que nous aurions pu utiliser aurait été de calculer dans quelle mesure les compagnies à capitaux canadiens ont intensifié leurs investissements dans la prospection et la mise en valeur. J'aimerais vous citer deux chiffres à ce propos, celui des terres provinciales et celui des terres du Canada.

Dans le cas des terres provinciales—et je parle ici du pourcentage des dépenses consenties par les compagnies à capitaux canadiens pour leurs activités de prospection et de mise en valeur. En 1979, le chiffre relatif aux terres provinciales était de 33 p. 100. Dès lors, 33 p. 100 des dépenses consenties par les compagnies à capitaux majoritairement canadiens pour la prospection portaient sur les terres provinciales et ce chiffre est passé à 58 p. 100 en 1983.

Pour ce qui est maintenant des terres du Canada—sans tenir compte du bassin de l'Ouest et des régions pionnières—le chiffre était de 24 p. 100 en 1979 et de 74 p. 100 en 1983, et il s'agit donc du pourcentage de dépenses consacré par les compagnies à capitaux majoritairement canadiens aux activités de prospection et de mise en valeur.

Un autre critère qui peut être utilisé pour quantifier la chose comme le demandait le vérificateur général, c'est-à-dire pour déterminer notre taux de réussite pour ce qui est de la participation de nouveaux petits investisseurs, aurait été le financement obtenu par voie d'émissions de titres, d'actions par exemple. Je pourrais déposer—et je ne vais pas vous en faire la lecture—la liste des émissions de titres d'un grand nombre d'entreprises au cours des trois dernières années.



## [Text]

Another criterion that could be used is how many new sources of capital have come up. Let me mention a couple of things that did not exist. ATS, for instance, is a very interesting joint venture between Atco, Sun Life, and Texaco. PAREX is a general partnership involving SOQUIP, Aberford Resources, and Denison Mines. These are new pools of capital.

• 1000

Mr. Chairman, for the sake of brevity let me move to the fourth item:

relative costs and expected contribution to oil self-sufficiency of the Beaufort and Hibernia fields;

On Hibernia, it is difficult for me to quote numbers in terms of reserves, but the reserves are there. The basic question on the development of Hibernia is what is the best development system suitable for an early development of that field. The reason I am hesitant to give some numbers is that you have to make a distinction between proven reserves, probable reserves, and possible reserves, and I do not think it would be proper for me to speculate between these three Ps, given the current discussions going on between ourselves, Mobil and the Government of Newfoundland on that subject-matter. But this Hibernia field, the strata of the field is very considerable, and when it comes on stream in the early 1990s it is going to make a major contribution to the self-sufficiency of the country.

Let me move to the contribution of the Beaufort to our security of supply and self-sufficiency. Again, I would like to point out that there have been eight major discoveries in the Beaufort over the last four years—one in 1981, three in 1982, one in 1983, and three in 1984. I could later on, if you want me to, Madam Chairperson, give you the detailed breakdown on that.

Let me move to the second-last item:

impact on Canadian control in the oil and gas industry of substituting foreign debt for equity;

I must say that of all these very useful and helpful suggestions the Auditor General has put forward to us in evaluating the PIP program, this is perhaps the sub-item that is most difficult to deal with. There is no data available to measure to what extent the sources of these debts are foreign or Canadian. This is perhaps the most difficult aspect of the evaluation we are discussing with the A-G these days.

Finally, the last paragraph, Madam Chairperson:

effectiveness of NEP funds invested in exploration incentives relative to conservation measures.

## [Translation]

Un autre critère encore aurait pu être le nombre de nouvelles sources de financement apparues sur le marché. Permettez-moi de vous mentionner une ou deux choses qui n'existaient pas auparavant. Il y a par exemple l'ATS, une entreprise en commandite mixte très intéressante créée par l'ATCO, la Sun Life et Texaco. Il y a aussi la PAREX, une entreprise en coparticipation regroupant la SOQUIP, Aberford Resources et les Mines Denison. Voilà donc de nouveaux réservoirs de capitaux.

Monsieur le président, pour plus de concision, j'aimerais maintenant passer à la quatrième rubrique:

Les coûts relatifs des projets Beaufort et Hibernia et leur éventuelle contribution à l'autosuffisance pétrolière;

Dans le cas d'Hibernia, il m'est difficile de vous donner le chiffre des réserves, mais réserves il y a. La question plus fondamentale de la mise en valeur d'Hibernia est de savoir quelle serait la meilleure filière de mise en valeur et la mieux adaptée à une mise en exploitation rapide de ce gisement. La raison pour laquelle j'hésite à vous donner des chiffres tient au fait qu'il faut faire une distinction entre les réserves prouvées, les réserves probables et les réserves possibles, et je ne pense pas que je puisse décemment lancer des conjonctures à ce sujet, étant donné que nous sommes actuellement en discussion avec Mobil et le gouvernement de Terre-Neuve. En revanche, le gisement Hibernia, dont les strates sont très étendues, va pouvoir considérablement contribuer à notre autosuffisance énergétique lorsqu'il entrera en exploitation au début des années 90.

Quelques mots maintenant à propos du rôle du projet Beaufort dans le cadre de notre sécurité d'approvisionnement et de notre autosuffisance. Ici aussi, je voudrais vous signaler que depuis quatre ans, huit découvertes importantes ont été effectuées dans la mer de Beaufort: une en 1981, trois en 1982, une en 1983, et trois en 1984. Si vous le voulez, madame la présidente, je pourrais vous en donner le détail un peu plus tard.

Passons maintenant à l'avant dernière rubrique:

La mesure dans laquelle la transformation du capital action en dette étrangère a affecté le contrôle canadien dans l'industrie du pétrole et du gaz.

Je dois vous dire que, de toutes les propositions extrêmement utiles et précises avancées par le vérificateur général pour l'évaluation du programme PESP, il s'agit peut-être de la rubrique la plus difficile à aborder. En effet, nous ne disposons d'aucune donnée qui nous permettrait de quantifier l'envergure de ces sources d'endettement, qu'elles soient étrangères ou canadiennes. C'est donc peut-être l'aspect le plus difficile de l'évaluation dont nous discutons pour l'instant avec le vérificateur général.

Enfin, madame la présidente, le dernier alinéa dit ceci:

L'efficacité des fonds du PEN investis dans des mesures d'encouragement à l'exploration par rapport à ceux investis dans l'économie d'énergie.

*[Texte]*

I think the Auditor General is asking a very interesting question. In other words, are we better in investing a dollar in conservation measures and work in reducing the demand side, as opposed to investing the same dollar in increasing the supply side?

The comparison is very difficult: the reason being that when you invest a dollar in conservation, whether it is better insulation or a more efficient gas furnace or what have you, the return is immediate; whereas where you invest a dollar in exploration, the return is long term, and the return of course is there strictly if, first, you have a discovery and, secondly, the economics of discovery are viable.

I am very hesitant to make any kind of general statement on comparing conservation versus exploration. But if we were assuming, and this is strictly an assumption, that as a result, directly or indirectly, of the incentives being paid out we discovered a billion barrels of oil and seven trillion cubic feet of gas, basically if you divide this with the investment that has been provided to the program it would come to an incentive of about \$1.80 per barrel. If we bring three economists into the room to discuss these numbers, four points of view are going to emerge. So this is strictly a kind of rule-of-thumb approach, trying to assist you in passing a judgment on that program. However, those are the kinds of numbers one could come up with. If you are going to say that we have not discovered a billion barrels, we have discovered two billion barrels, and not seven but ten trillion cubic feet... I will give you a point of reference here: Canada last year produced 2.4 trillion cubic feet of gas. The cost of the incentive goes down to about \$1.10 a barrel, but again, these are very gross numbers. I am just trying to assist the committee in coming to grips with that very difficult comparison that the Auditor General is suggesting that we should undertake.

• 1005

Madam Chairperson, I would like to believe these general comments and information on that very complex problem, or issue that is before your committee, have been helpful. My colleagues and I will be delighted to deal with any questions about what we have said or what we have not said.

**The Chairman:** Thank you very much. The vice-chairman tells me that the Auditor General came in after the other witnesses and therefore had not been welcomed. So may I take this advantage to welcome him and thank him for being with us this morning.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you. I apologize for being late.

**The Chairman:** The Chair had the same problem. Mr. Dorin or Mr. Garneau.

Mr. Dorin.

*[Traduction]*

Je dirais que le vérificateur général pose là une question très intéressante. En d'autres termes, avons-nous intérêt à investir dans la conservation pour tenter de réduire la demande ou au contraire à investir la même chose pour augmenter l'offre, c'est-à-dire les ressources utilisables?

C'est une comparaison très difficile à faire, en ce sens que lorsqu'on investit un dollar dans la conservation, qu'il s'agisse d'améliorer l'isolation ou de mettre au point une chaudière à gaz plus efficace, que sais-je encore, les résultats sont immédiats alors que lorsqu'on investit un dollar dans la prospection, les résultats se font sentir à long terme et il n'y a à proprement parlé résultats que s'il y a découverte d'une part et si cette découverte est exploitable d'un point de vue économie d'autre part.

J'hésite donc beaucoup à me prononcer d'une façon générale sur la comparaison de la conservation et de la prospection. Mais si nous partons du principe, et ce n'est qu'une hypothèse, que la conséquence directe ou indirecte des incitations financières versées et la découverte d'un milliard de barils de pétrole et sept billions de pieds cubes de gaz, si nous divisons ce chiffre par le total de notre investissement dans le programme, nous en arriverions à une incitation financière de l'ordre de 1.80\$ le baril. Si vous demandez leur avis à trois économistes, vous allez avoir quatre points de vue différents. Il s'agit donc essentiellement ici d'une démarche empirique dans le seul but de vous aider à porter un jugement sur la valeur du programme. Cela dit, voilà le genre de chiffres que l'on pourrait dégager. Si vous nous dites que nous n'avons pas vraiment découvert un milliard de barils, mais deux, et non pas 7 billions de pi cu. mais 10... Je vais vous donner un niveau de référence: l'an dernier, le Canada a produit 2,4 billions de pi cu. de gaz. L'assistance financière d'encouragement est de l'ordre de 1.10\$ le baril mais je le répète, ce sont là des chiffres approximatifs. Je veux simplement essayer d'aider le Comité à procéder à cette comparaison très difficile que nous suggérait le Vérificateur général.

Madame le président, j'ose croire que cet exposé général et ces quelques renseignements sur ce problème très complexe dont vous êtes saisie vous seront utiles. Mes collègues et moi-même serons ravis de répondre aux questions que vous auriez à nous poser à propos de ce que nous venons de vous dire ou de ne pas vous dire.

**La présidente:** Merci beaucoup. Le vice-président me signale que le Vérificateur général est arrivé après nos autres témoins et que nous ne lui avons pas souhaité la bienvenue. J'aimerais donc en profiter pour lui souhaiter la bienvenue et le remercier de ce joindre à nous ce matin.

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Je vous remercie et je vous prie de m'excuser d'être arrivé en retard.

**La présidente:** Le président a eu le même problème que vous. Monsieur Dorin ou monsieur Garneau.

Monsieur Dorin.

*[Text]*

**Mr. Dorin:** I would like to ask a number of questions, and I was rapidly making notes here through your entire presentation, in order to try and do so. I will try to start at the beginning.

You talked about various measures of changing, of increased Canadian ownership, and you gave us some statistics. In one case I believe it was 23% to 39%. You gave us percentage numbers in terms of the current volume of today. I would like to know the gross numbers and we could compare, if you like, the upstream revenues in terms of absolute dollars rather than percentages. Do we have a higher Canadian percentage of a smaller pie or is it, in fact, a growing pie? Do you understand my question?

**Mr. Tellier:** Yes, Madam Chairperson, I do understand the hon. member's question. No, basically, we are talking of overall numbers you know, overall revenue. So when one sits down to try to access the degree of Canadian ownership of this or that industry... As I have said, you can look at the total value, the assets and so on, the book value, the market value, or you can examine who owns what in terms of total revenues. In this industry we think what matters most is the upstream, i.e., who produces the oil and the gas. Basically we take all the revenues being produced by the oil and gas industry and we ask ourselves the question: what proportion of this is Canadian owned? And that number has gone up from 28% to 40.5% over the last four years.

**Mr. Dorin:** I understand that, but what I am asking you essentially is what is the number of the gross revenues? Has the dollar value of Canadian revenues actually gone up or is it a higher percentage simply because we have a smaller volume of revenues?

**Mr. Tellier:** I have the total revenue for 1983 and 1984 in front of me. In 1983 the total revenue of the industry was \$11.7 billion, upstream. In 1984 the forecast is \$13 billion. I do not have at my fingertips... We could provide the hon. member with the number—for instance, let us say, 1979.

**Mr. Dorin:** Can we get the numbers from 1979 to 1984? We do not have them available.

**Mr. Tellier:** We will supply that to the committee, Madam Chairperson.

**Mr. Dorin:** Okay, thank you. Somebody else might want to ask a question.

**Mr. Fennell:** I would like to get a supplementary, if I may, on this.

**Mr. Dorin:** Go ahead.

*[Translation]*

**M. Dorin:** J'aurais une série de questions à poser et, pendant l'exposé du témoin, j'ai pris quelques notes en vitesse afin de pouvoir le faire. Je vais essayer de commencer par le commencement.

Vous avez parlé des diverses formules permettant de mesurer le changement ou l'accroissement du taux de propriété canadienne et vous nous avez communiqué des chiffres à ce sujet. Il s'agissait dans un des cas je crois de 23 à 39 p. 100. Vous nous avez donné des pourcentages par rapport au volume actuel. J'aimerais que vous nous donniez les chiffres bruts afin que nous puissions comparer en quelque sorte les recettes de départ, en dollars absolus plutôt qu'en pourcentages. Avons-nous désormais une part plus grosse d'un gâteau plus petit ou, au contraire, le gâteau a-t-il grossi? Est-ce que vous me comprenez?

**M. Tellier:** Certainement, madame la présidente, j'ai bien compris la question du député. En fait, non, nous parlons de chiffres globaux, de recettes globales. Lorsque l'on essaie dès lors de quantifier le taux de propriété canadienne dans telle ou telle industrie... Comme je le disais, vous pouvez partir de la valeur d'ensemble, de l'actif par exemple, de la valeur comptable, de la valeur marchande, mais vous pouvez également vous demander qui possède quoi par rapport au total des recettes. Dans cette industrie-ci, nous estimons que ce qui compte le plus, c'est le point de départ, c'est-à-dire qui produit le pétrole et le gaz. Essentiellement, nous partons de toutes les recettes que produit l'industrie du pétrole et du gaz et nous nous posons la question suivante: quel est le pourcentage qui appartient à des Canadiens? Et ce pourcentage est passé de 28 à 40.5 p. 100 depuis quatre ans.

**M. Dorin:** J'ai bien compris, mais je vous demandais plus tôt à combien se montaient ces recettes brutes? Exprimées en dollars, la valeur des recettes canadiennes a-t-elle effectivement augmenté ou s'agit-il d'un pourcentage plus élevé d'une recette globale plus faible?

**M. Tellier:** J'ai sous les yeux les recettes d'ensemble pour 1983 et 1984. En 1983, l'industrie a eu un chiffre d'affaires total de 11,7 milliards de dollars, et je parle ici du point de départ, la production. En 1984, les prévisions font état de 13 milliards de dollars. Je n'ai pas immédiatement sous les yeux... Nous pourrions fournir au député le chiffre de l'année 1979 par exemple.

**M. Dorin:** Pourrions-nous avoir ces chiffres de 1979 à 1984? Nous ne les avons pas.

**M. Tellier:** Je vais les faire tenir au Comité, madame la présidente.

**M. Dorin:** Je vous remercie. Quelqu'un d'autre aurait peut-être une question à poser.

**M. Fennell:** J'aimerais poser une question supplémentaire si vous me le permettez.

**M. Dorin:** Je vous en prie.

• 1010

**M. Garneau:** Madame la présidente.

**Mr. Garneau:** Madam Chairman.



**[Texte]**

Evidemment, le but de ce Comité, si je comprends bien, c'est d'assurer que le vérificateur général puisse avoir accès à toute l'information, etc. Est-ce que l'information que vous nous donnez ce matin, monsieur Tellier, est disponible depuis une semaine, un mois, deux mois? Elle n'était pas disponible au moment où le vérificateur général a écrit son rapport. Depuis combien de temps est-elle disponible? Est-ce que vous aviez remis cette information au vérificateur général?

**M. Tellier:** Madame la présidente, comme vous le savez, l'information s'accumule au fur et à mesure. Je pense que les commentaires du vérificateur général remontent à à plus d'un an. Lorsque nous nous sommes assis avec le personnel du vérificateur général, nous avons discuté de la façon d'évaluer le programme PIP, et les difficultés auxquelles nous faisons face; la principale difficulté étant justement qu'il s'agissait d'un très jeune programme. Ce programme a commencé en 1981 et les conversations avec le vérificateur général furent tenues en 1983. Donc, les données accumulées à ce moment-là ne permettaient pas les projections que nous pouvons faire aujourd'hui.

Maintenant, ces chiffres deviennent de plus en plus précis, les tendances deviennent de plus en plus claires. Nous travaillons actuellement à ce que le vérificateur général nous suggérerait l'an dernier dans son rapport.

**M. Garneau:** Peut-être une question supplémentaire, madame la présidente?

Le travail que vous faites actuellement sera-t-il échelonné au long des années, à moins que le programme soit complètement aboli, de telle sorte que la Chambre des communes puisse être informée régulièrement de cette évolution?

**M. Tellier:** Oui. Madame la présidente, on pourra sans doute, si tel était le souhait du Comité des comptes publics, revenir dans un an ou dans deux ans pour remettre le tableau à jour et partager avec les membres du Comité les résultats de l'évaluation.

**M. Garneau:** Merci.

**The Chairman:** Mr. Cassidy, is your question supplementary to this, or is it a different line of questioning?

**Mr. Cassidy:** Perhaps it is a bit of a different line of questioning.

**The Chairman:** So perhaps I should take the other two first and come back to you.

**Mr. Cassidy:** Okay.

**The Chairman:** Mr. Fennell, I think you had a supplementary.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, I would like to bring something to the deputy minister's attention. In my opinion, you are misleading this committee. You are talking about cashflow, how it has gone from 23% to 39%. You are saying this is a result of the PIP program. That is not the case. You indicated that when you made that statement. The case is that a number of American interests were bought out at great

**[Traduction]**

The aim of this committee is, if I have understood it correctly, to ensure that the Auditor General has access to any information he requires and so forth. I would like to know whether the information you provided us with this morning, Mr. Tellier, has been available for a week, a month, or two months. It was not available at the time when the Auditor General made his report. For how long has it been available? Have you sent this information to the Auditor General?

**Mr. Tellier:** Madam Chairman, as you know, we receive increasing amounts of information as time goes by. I believe that the Auditor General's comments go back over a year. When we met the staff of the Auditor General's department, we discussed the way in which the PIP program should be evaluated and the difficulties we faced, the main being the fact that it is a very recent program. It began in 1981 and the conversations with the Auditor General were held in 1983. Therefore, the amount of data in our possession at the time did not make possible the type of projections which we can make now.

At the present time, these figures are becoming more and more accurate and the trends increasingly clear. We are now working on what was suggested to us by the Auditor General in his report last year.

**Mr. Garneau:** May I ask a supplementary question, Madam Chairman?

Will the work you are doing now be spread out over a number of years, unless the program is completely abolished, so that the House of Commons can be regularly informed about the evolution?

**Mr. Tellier:** Yes. Madam Chairman, if the committee so desires, we can probably come back in a year or two to bring you up to date and inform the committee members about the results of the evaluation.

**Mr. Garneau:** Thank you.

**La présidente:** Monsieur Cassidy, s'agit-il d'une question supplémentaire ou vos questions portent-elles sur autre chose?

**M. Cassidy:** Il s'agirait plutôt d'autre chose.

**La présidente:** Dans ce cas, je devrais sans doute laisser parler les deux autres intervenants et vous donner ensuite la parole.

**M. Cassidy:** Très bien.

**La présidente:** Monsieur Fennell, je crois que vous aviez une question supplémentaire.

**M. Fennell:** Madame la présidente, je voudrais faire remarquer quelque chose au sous-ministre. A mon avis, vous induisez le Comité en erreur. Vous parlez des liquidités qui sont passées de 23 p. 100 à 39 p. 100. Vous prétendez que c'est grâce au programme d'encouragement du secteur pétrolier. Ce n'est pas le cas. Vous l'avez bien précisé quand vous avez fait votre déclaration. En fait, de nombreuses entreprises américai-

[Text]

expense to Canadians, and that should have been mentioned in your comments.

One other point you mentioned was when you talked about your success ratio in 1977 to 1980, to 1980 and 1983. Let us go back and look at the success ratio in the 1960s, when it started in the frontiers. It was far worse then. Anybody knows that the longer you drill in a field the greater your success ratio becomes, because you start tracking where you have some winners and where you have some losers. So I think you should have brought that point up too, because it is a fact of life. I just wanted to correct the record; I would like to hear your comments.

**Mr. Tellier:** Madam Chairperson, I was not misleading the Public Accounts Committee, which I consider to be the most important committee of Parliament, in any way, shape or form. The program that we are examining is a very complex program, and I would agree with the hon. member that there is nothing black and white in that situation. Nothing is black and white.

Having said that, the only thing I was saying to the hon. member is that when you ask the question as to what extent this program has been effective or not, there is not one approach that could be used to determine that. You have got to examine a list of indicators and then you have to pass a judgment. So I am not saying and I have never said that the PIP program is responsible, for instance, for the discovery rate.

• 1015

I have never said that the PIP program is responsible, for instance, for the discovery rate. I am saying that when you ask yourself to what extent that program has been effective—i.e., in achieving the objectives for which it was set up—there are a certain number of things you have to examine. I am saying that these things include—and this is not an exhaustive list . . . discoveries, cashflows, ownership, control and so on. But I do not disagree with other conclusions you may draw from these numbers. There is no doubt about the fact that many factors come into play.

**The Chairman:** Thank you. I know you have other questions. Are they on this topic, or could we go to Mr. Cassidy?

**Mr. Dorin:** It is essentially on this topic.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Dorin:** I guess the question I want to try to come back to is that you are giving us numbers in percentage terms as opposed to absolute terms. You have said that we have gone from 23% to 39%, but that does not tell us whether in fact the Canadian upstream revenues have increased or decreased. It just tells us that it is a percentage, and for all I know maybe it is just because the foreign have decreased or the total revenues have decreased. I would like to have some clarification at some point; maybe you could provide that at a later date.

On the same line . . .

[Translation]

nes ont été rachetées à grands frais pour les contribuables et vous auriez dû le signaler dans vos commentaires.

Vous avez aussi parlé de votre taux de réussite pour les périodes de 1977 à 1980 et de 1980 à 1983. Examinons le taux de réussite à partir des années 60 lorsque la prospection a commencé dans les régions pionnières. Il était bien moins bon à l'époque. On sait fort bien que plus on fait de forage dans un champ, meilleur devient le taux de réussite car on commence à se faire une idée d'où il faut concentrer ses efforts. Je pense que vous auriez dû mentionner cela aussi car c'est la réalité. Je tenais simplement à faire ces corrections et je voudrais entendre vos commentaires.

**M. Tellier:** Madame la présidente, je n'induisais pas en erreur le Comité des comptes publics que j'estime être de loin le comité le plus important du Parlement. Le programme dont nous parlons est très complexe et comme le député, je serais prêt à reconnaître qu'on ne peut pas voir les choses en noir et blanc. Rien n'est aussi simple.

Cela dit, je répète que quand on veut déterminer l'efficacité du programme, on ne peut pas compter sur une seule méthode. Il faut tenir compte d'une série d'indicateurs et ensuite porter un jugement. Ainsi, je ne dis pas, et je ne l'ai jamais prétendu, que le taux de découvertes soit attribuable au PESP.

Je n'ai jamais dit que le PESP est en rapport avec le taux de découverte. Je dis que lorsque vous vous demandez dans quelle mesure ce programme a été efficace, pour atteindre les objectifs pour lesquels il avait été fixé, il faut examiner un certain nombre de facteurs. Ces derniers font intervenir, et la liste n'est pas exhaustive, les découvertes, les mouvements de trésorerie, la propriété, le contrôle et ainsi de suite. Mais je ne suis pas en désaccord avec vous quant aux autres conclusions qu'il est possible de tirer de ces chiffres. Il est donc indéniable que beaucoup de facteurs interviennent.

**La présidente:** Merci. Je sais que vous avez d'autres questions. Portent-elles sur cet aspect, ou est-ce que nous passons à M. Cassidy?

**M. Dorin:** Il s'agit essentiellement du même aspect.

**La présidente:** Oui.

**M. Dorin:** La question à laquelle je veux essayer de revenir, c'est que vous nous donnez des chiffres en pourcentages plutôt qu'en termes absolus. Vous avez dit que nous sommes passés de 23 à 39 p. 100, mais cela ne nous dit pas si effectivement les revenus canadiens au point de départ ont augmenté ou diminué. Cela ne nous indique qu'un pourcentage, et pour autant que je sache, c'est peut-être simplement parce qu'il y a eu une diminution des revenus étrangers ou du total des revenus. J'aimerais donc certaines précisions que vous pourriez nous fournir plus tard.

Dans le même ordre d'idée . . .

## [Texte]

**Mr. Tellier:** If I may, Madam Chairperson, the revenues have increased. We could provide the committee with the same numbers, not only with the percentages but also with the overall numbers.

**Mr. Dorin:** Okay. If you could do that for all the statistics you gave us.

**Mr. Tellier:** Yes.

**Mr. Dorin:** On the same line, in terms of self-sufficiency you made comments that we are more or less net self-sufficient, which I understand to be the case. However, I would like to know whether that is due to the increase in supply or the decrease in demand and what makes that up in terms of the last five years or since the PIP program has come in.

**Mr. Tellier:** It is a combination. There is no black and white answer. It is a combination of many factors. We are self-sufficient because there was a decline in demand, because there was an increase in supply, because of conservation. In the business, if you look at the demand side, the rule of thumb is that roughly 50% of the decline in demand is due to cyclical changes such as the recession and so on as compared to another 50% due to structural changes; i.e., people moving off oil, moving to alternative fuels or conserving more and so on.

There has been, of course, an increase in supply. In 1983, for instance, in the western basin for the first time the discovery rate was higher than the depletion rate. It means that for the first time for a long time the number of barrels of oil, the volume of hydrocarbons discovered was greater than the depletion rate of these same resources.

**Mr. Dorin:** You have led us to believe here—or suggested, if you like—that because we have now achieved net self-sufficiency the PIP grants had something to do with that or might have had something to do with that. The question I am asking is that the PIP grants, by and large—correct me if I am wrong—have not brought on one barrel of production to this point. I would just like to know how you can suggest, when we have not increased the production from the Canada lands, how that has anything to do with achieving self-sufficiency.

**Mr. Tellier:** You have to keep in mind that when we are talking about the Petroleum Incentive Program there is the federal dimension of that program that Mr. Penney here is managing and there is also the provincial dimension of it. We pay and manage the PIP program on provincial lands also. There is the Alberta PIP program provided for, again, in the 1981 federal-provincial agreement, and there the number I would give you offhand would be about \$800 million of incentives have been provided.

**Mr. Dorin:** Except that in the PIP program in Alberta they get only 35¢ on the dollar rather than 80¢. I guess our question is that if the PIP program is effective the production we have from Alberta really has not been directed by the PIP program or not a result of PIP grants per se.

**Mr. Tellier:** If your point, hon. member, is to the effect that an incentive program may have less effect on the level of

## [Traduction]

**M. Tellier:** Avec votre permission, madame le président, les revenus ont augmenté. Nous pourrions fournir les mêmes chiffres au Comité, pas seulement en pourcentages, mais aussi avec des résultats pour l'ensemble.

**M. Dorin:** Très bien. Ce serait bien que vous fassiez cela pour toutes les statistiques que vous nous avez données.

**M. Tellier:** Oui.

**M. Dorin:** Dans le même ordre d'idée, vous avez dit que nous sommes plus ou moins autosuffisants, ce qui semble être le cas. Cependant, j'aimerais savoir si c'est dû à une augmentation de l'offre ou à une diminution de la demande, et ce qui explique cette hausse par rapport aux cinq dernières années, ou depuis la mise en place du PESP.

**M. Tellier:** Beaucoup de facteurs jouent, et la réponse n'est pas catégorique. Nous sommes autosuffisants parce qu'il y a eu une diminution de la demande et une augmentation de l'offre, en raison des économies d'énergie. Dans ce contexte, si vous examinez la demande, la règle approximative est qu'environ la moitié de la diminution de la demande est due à des changements cycliques, comme la récession, et ainsi de suite, 50 autres p. 100 découlant de changements structurels: l'utilisation d'autres combustibles que le pétrole, les économies d'énergie, et ainsi de suite.

Il y a naturellement eu une augmentation de l'offre. Par exemple en 1983, dans le bassin de l'Ouest et pour la première fois le taux de découvertes était supérieur à celui de l'épuisement. Autrement dit, pour la première fois depuis longtemps, le nombre de barils de pétrole et le volume d'hydrocarbures découverts étaient supérieurs au taux d'épuisement de ces mêmes ressources.

**M. Dorin:** Vous nous avez amenés à croire, ou vous nous avez suggéré, si vous voulez, qu'étant donné que nous avons maintenant atteint une autonomie nette les subventions du PESP y étaient ou auraient pu y être pour quelque chose. Or, dans l'ensemble, les subventions de ce programme—et je me trompe peut-être—n'ont pas permis la production d'un seul baril jusqu'à présent. J'aimerais savoir comment vous pouvez prétendre, alors que la production des terres canadienne n'a pas augmenté, que cela a joué pour cette autosuffisance.

**M. Tellier:** Il ne faut pas oublier que le Programme d'encouragement du secteur pétrolier présente une dimension fédérale, dont se charge ici M. Penney, de même qu'une dimension provinciale. Nous payons et nous administrons le PESP sur les terres provinciales aussi. Un programme semblable de l'Alberta est également prévu dans l'entente fédérale-provinciale de 1981, et je peux vous dire, par exemple, que les subventions accordées représentent environ 800 millions de dollars.

**M. Dorin:** Sauf qu'en Alberta, le PESP ne paie que 35¢ du dollar plutôt que 80. Si le PESP est efficace, la production de l'Alberta n'a pas été vraiment liée à ce programme ni à ses subventions.

**M. Tellier:** Si vous voulez dire par là qu'un programme d'encouragement peut avoir moins d'effet sur le niveau de



[Text]

exploration in the western basin as opposed to the frontiers, I would agree with the hon. member because of the cost of drilling in the frontiers, where some wells may cost as much as \$200 million. Of course, the incentive has more of an impact on the level of activities there than it has in the western basin. I would not disagree with you.

• 1020

**Mr. Dorin:** Is it true that in those areas in the Canada lands where we are giving essentially 80% grants, we have not brought any new oil on stream?

**Mr. Tellier:** You are right. The only oil produced in significant quantity at this point in time from the Canada lands is the Imperial Oil field in Norman Wells.

**Mr. Dorin:** Which was in production long before PIP grants came in.

**Mr. Tellier:** Yes.

**Mr. Dorin:** So in actual fact we have achieved net self-sufficiency with no increase in production, basically, from the Canada lands, resulting from approximately \$4 billion, I guess, of the taxpayers' money that has been spent. Would you draw that conclusion?

**Mr. Tellier:** Well, if you want me to agree with you that the PIP payments have not contributed to bringing on stream an additional barrel of oil, yes, this is a fact on Canada lands, because the oil that has been flowing in Canada lands was discovered before the introduction of the program. What the program has done on Canada lands, basically, has been to encourage and support exploration; to prove up the reserves or to delineate the reserves; to identify new reserves.

**The Chairman:** Both Mr. Cassidy and Mr. MacLellan would like to join the questioning. So, perhaps we could come back.

Mr. Cassidy?

**Mr. Cassidy:** Thank you, Madam Chairperson. My questioning really relates to the questions which I think are very important and of great concern to this committee, which have been coming up over the course of the last week, with respect to the purchase of the Petrofina shares. It is relative to the cost and benefits, in a general way, covered under paragraph 9.125. One of the questions we were asking related to the total cost and benefits of Canadianization. Certainly the Petrofina purchase was a major aspect of Canadianization and one which was possibly excessively costly to the Canadian people.

**Mr. Tellier:** Is there any further information in your department relative to the Petrofina purchase which has not been given or submitted to the Auditor General?

**Mr. Tellier:** When the request was made, I was deputy minister of another department. My predecessor provided the Auditor General with all the documentation relevant to that transaction, contained in the files of the Department of Energy, Mines and Resources, except for one or a few documents—but I think it is only one . . . which has to do with Cabinet confidence. It is a memorandum to Cabinet, which

[Translation]

prospection du bassin de l'Ouest par opposition aux régions pionnières, je serais d'accord avec vous, car là le coût du forage est très élevé, certains puits pouvant coûter jusqu'à 200 millions de dollars. Naturellement, l'encouragement a plus de répercussions sur le niveau des activités là que dans le bassin de l'Ouest. Je suis donc d'accord avec vous.

**M. Dorin:** Est-il vrai que dans les régions des terres du Canada vous accordez essentiellement des subventions de 80 p. 100, vous n'avez pas trouvé de nouveau pétrole?

**M. Tellier:** En effet. Le seul pétrole produit en quantité importante actuellement, dans les terres du Canada est celui du gisement d'Imperial Oil, à Norman Wells.

**M. Dorin:** Dont la production existait avant la mise en place des subventions du PESP.

**M. Tellier:** En effet.

**M. Dorin:** Nous avons donc atteint l'autosuffisance nette sans augmentation de la production des terres du Canada, de sorte qu'on a dépensé environ 4 milliards de dollars, puisés au fonds public. Serait-ce votre conclusion?

**M. Tellier:** Si vous voulez que je convienne avec vous que les paiements du PESP n'ont pas contribué à produire davantage de pétrole, oui, c'est un fait sur les terres du Canada, car du pétrole y avait été découvert avant la mise en place du programme. Essentially, sur ces terres il a permis d'encourager et d'appuyer la prospection, de prouver ou de déterminer l'existence de réserves, et d'en découvrir de nouvelles.

**La présidente:** MM. Cassidy et MacLellan voudraient aussi poser des questions. Nous pourrions peut-être vous rendre la parole.

Monsieur Cassidy?

**M. Cassidy:** Merci, madame la présidente. Je voudrais aborder des questions qui sont très importantes et qui concernent beaucoup le Comité: on en a parlé la semaine dernière, et il s'agit de l'achat des actions de Petrofina. Cela touche les coûts et avantages, de façon générale, mentionnés au paragraphe 9.125. L'une des questions que nous posons concernait la totalité des coûts et des avantages de la «canadianisation». De toute évidence, l'achat de Petrofina représentait un aspect important de cette canadianisation, qui était peut-être trop coûteux pour les Canadiens.

Monsieur Tellier, votre ministère a-t-il d'autres renseignements sur l'achat de Petrofina qui n'ont pas été donnés ou soumis au vérificateur général?

**M. Tellier:** Lorsque la demande avait été faite, j'étais sous-ministre d'un autre ministère. Mon prédécesseur a fourni au vérificateur général toute la documentation pertinente à cette transaction et contenue dans les dossiers du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, à l'exception d'un, ou de quelques documents—d'un seul, je crois—en raison de l'aspect confidentiel des documents du cabinet. Il s'agit d'une

## [Texte]

does not deal directly with the transaction, but deals with it indirectly in the sense that the subject matter is the Canadian ownership account and not the acquisition of Petrofina.

**Mr. Cassidy:** Well, with respect to that specific memorandum, I understand that a Cabinet document is only a document which in fact is retrieved by the Privy Council office. Perhaps I can direct my questioning to Mr. Dye. Is this one of the documents which you are seeking, Mr. Dye? To your knowledge, is there other information which, you believe, is available within Energy, Mines and Resources which touches on the Petrofina purchase, and which, you believe, would be of assistance in your efforts to find out whether that purchase was carried out with due regard to economy and efficiency?

**Mr. Tellier:** Madam Chairperson, could I just clarify before the Auditor General answers the question? I will just clarify. The convention or whatever you want to call it, is that when there is a change of government, all memoranda to Cabinet or records of Cabinet decisions are retrieved formally by the Privy Council office. They go back to the Privy Council office, the record keeper of these papers. So the paper we have on file now is a draft of a memorandum that was prepared by the staff of EMR on that question of the mechanics of the Canadian Ownership Account. I just wanted to make that clarification.

• 1025

**Mr. Cassidy:** You are saying there are no other documents in your department's possession at all which relate in any way to the projected purchase or to evaluation of the purchase of Petrofina shares by Petro-Canada.

**Mr. Tellier:** Yes, there were some. But everything was provided to the Auditor General by my predecessor. I do not have the exact date in front of me, but it was in the summer of 1982.

**Mr. Cassidy:** Perhaps Mr. Dye could comment on that.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. Cassidy's question, I was not aware there were other pieces of information in the Canadian Ownership Account, of which I am the auditor, that had not been made available to us. We asked for all the information in the Canadian Ownership Account when we were auditing the Canadian Ownership Account, which was the account from which Petro-Canada was acquired by ... on behalf of the government.

So I would be pleased to receive this document. We continue to receive and have in our files documents of previous governments. I'm not exactly sure of the law surrounding why this is being denied to us. It seems to me the law is entirely clear on this point.

Now, I am entitled to information I need to do my audit. We have in our files, for example, information from Mr. Trudeau's government, Mr. Clark's government, Mr. Turner's government, and we have documents labelled "confidence of Cabinet" in our files with respect to the present Prime

## [Traduction]

note à l'intention de ce dernier, qui ne traite pas directement de la transaction, mais plutôt indirectement, car elle porte essentiellement sur le compte de propriété canadienne et non pas sur l'acquisition de Petrofina.

**M. Cassidy:** À propos de cette note, justement, je crois comprendre qu'un document du cabinet est simplement un document récupéré par le bureau du Conseil privé. Je pourrais peut-être poser ma question à M. Dye. Est-ce l'un des documents que vous demandez, monsieur Dye? À votre connaissance, le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources est-il en possession d'autres renseignements concernant l'achat de Petrofina, qui vous aideraient, selon vous, dans vos efforts pour déterminer si cette transaction a été faite compte tenu des principes d'économie et d'efficacité?

**M. Tellier:** Madame la présidente, puis-je apporter une précision avant que le vérificateur ne réponde à cette question. C'est une simple précision. La convention, à défaut d'un autre terme, est que lorsqu'il y a un changement de gouvernement, le bureau du Conseil privé retire officiellement toutes les notes au cabinet ou tous les procès-verbaux des décisions de ce dernier. Elles reviennent au bureau du Conseil privé qui garde ce genre d'archives. Par conséquent, le document que nous possédons maintenant est un brouillon d'une note préparée par le personnel de l'EMR sur la question des mécanismes du Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne. Je voulais simplement apporter cette précision.

**M. Cassidy:** Vous dites que votre ministère n'a aucun autre document en sa possession qui concerne de quelque façon l'achat projeté ou l'évaluation de l'achat des actions de Petrofina par Petro-Canada.

**M. Tellier:** Oui, il y en avait certains. Mais mon prédécesseur a tout soumis au vérificateur général. Je n'ai pas la date exacte devant moi, mais c'était à l'été 1982.

**M. Cassidy:** M. Dye pourrait peut-être nous donner certains commentaires à ce sujet.

**M. Dye:** Monsieur le président, pour répondre à la question de M. Cassidy, je ne savais pas qu'il existait d'autres renseignements dans le Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne, dont je suis le vérificateur, qui n'avaient pas été mis à notre disposition. Nous avons demandé tous les renseignements de ce compte lorsque nous le vérifions; il s'agissait du compte d'où s'est faite l'acquisition de Petro-Canada par ... au nom du gouvernement.

Je serais donc heureux de recevoir ce document. Nous continuons à en recevoir, et nous avons dans nos dossiers des documents concernant d'anciens gouvernements. J'ignore en vertu de quelle loi on nous refuse la pièce en question. Il me semble que la loi est très claire à ce sujet.

J'ai le droit d'obtenir les renseignements dont j'ai besoin pour procéder à ma vérification. Nous avons par exemple dans nos dossiers des renseignements émanant du gouvernement de M. Trudeau, de M. Clark et de M. Turner, et nous avons aussi des documents portant la mention «Document confidentiel du

[Text]

Minister's government. So I do not know why this has suddenly become a problem, this business of getting information from one government to another. We have to report to Parliament, and I am not too concerned with which government is in power. We have never been denied that kind of information before.

This information is generated in departments. It is not some mystery in PCO. The information apparently is still in the department, and if Mr. Tellier's staff could make that information available to us, I would be grateful.

**Mr. Cassidy:** Mr. Dye, perhaps I could ask you to comment on the comments of the Prime Minister in the House in the last couple of days. He stated that he was seeking to protect the confidentiality of Cabinet meetings and discussions, and he implied that you, in fact, were seeking a record of Cabinet discussions or of Cabinet meetings or of Cabinet minutes. Are you seeking Cabinet minutes? Are you seeking a record of what is discussed within Cabinet?

**Mr. Dye:** Again, my answer to Mr. Cassidy is this. No, we are not seeking information, discussions in Cabinet or any written records that might be considered to be minutes of Cabinet. What we are seeking is cost-benefit analyses, calculations, technical tie-up analyses, all of which is non-political. I am not interested in political information. To the best of my knowledge, my office in the last 106 years has never had any; nor has it ever asked for any. If we ever had any information of that nature, say a letter from one Minister to another, it was probably handed over in a great big bundle of stuff which we did not ask for specifically, and it happened to arrive. But I do not believe we have ever asked for that type of document. We are asking for cost-benefit analyses, clerical information that is developed and put into a Cabinet submission.

**Mr. Cassidy:** Mr. Dye, discussions papers are prepared by departments and they sometimes form the subject of discussions within Cabinet. Are there precedents? Have you received discussion papers relative to, let us say, other issues that you have been investigating in your capacity as Auditor General, and could you perhaps give an example of this kind of document? Was there any controversy or any resistance by the present or a previous government over your receiving those kinds of discussion papers?

**Mr. Dye:** Over the years, Mr. Cassidy, we have had many documents that would be called submissions to Treasury Board or to Cabinet, only the part that is non-political. We are not interested in the political element. This year you will find in my report—to come out next week, I hope—that much of that information is based on what the Treasury Board is now defining as Cabinet confidences.

[Translation]

Cabinet» concernant le gouvernement du premier ministre actuel. Je ne sais donc pas pourquoi ce problème s'est brusquement posé à propos de l'obtention de renseignements d'un gouvernement à l'autre. Nous devons faire notre rapport au Parlement, et peu m'importe quel gouvernement est au pouvoir. Ce genre de renseignement ne nous a jamais été refusé auparavant.

Ces renseignements sont élaborés dans les ministères et ils ne deviennent pas quelque chose de mystérieux au BCP. Le renseignement en question semble être encore au ministère, et je serais reconnaissant au personnel de M. Tellier de bien vouloir le mettre à notre disposition.

**M. Cassidy:** Monsieur Dye, je pourrais vous demander de commenter les remarques que le premier ministre a faites à la Chambre ces derniers jours. Il a déclaré qu'il essayait de protéger l'aspect confidentiel des réunions et des discussions du Cabinet, impliquant qu'en fait, vous essayiez d'en obtenir un compte rendu. Essayez-vous d'obtenir le procès-verbal des réunions, ou un compte rendu de ces discussions?

**M. Dye:** Encore une fois, ce n'est pas le cas, monsieur Cassidy. Nous n'essayons pas d'obtenir des renseignements sur les discussions du Cabinet ni des comptes rendus de ce qui pourrait être considéré comme étant ses délibérations. Nous essayons d'obtenir des analyses sur les coûts-avantages, des calculs, des analyses techniques sur les immobilisations de capitaux, éléments qui sont tous de nature non politique. Je ne m'intéresse pas à des renseignements politiques. Pour autant que je sache, telle a été l'attitude de mon bureau, depuis 106 ans. Il n'a jamais demandé de tels renseignements. Si nous en avons jamais eu entre les mains—comme par exemple une lettre d'un ministre à un autre—c'est qu'elle nous a probablement été remise parmi beaucoup de documents que nous n'avions pas demandés de façon précise, ce qui arrive parfois. Mais je ne pense pas que nous ayons jamais demandé ce genre de documents. Nous demandons simplement des analyses sur les coûts-avantages, des renseignements administratifs élaborés et indiqués dans un mémoire à l'intention du Cabinet.

**M. Cassidy:** Monsieur Dye, les documents de travail sont élaborés par les ministères, et ils feront parfois l'objet des discussions du Cabinet. Y a-t-il des précédents à cet égard? Avez-vous reçu des documents de travail concernant, par exemple, d'autres questions sur lesquelles vous avez fait enquête, en tant que vérificateur général, et pourriez-vous nous donner peut-être un exemple de ce genre de document? Le gouvernement actuel, ou le précédent, a-t-il manifesté une certaine réticence ou résistance au fait que vous receviez ce genre de documents de travail?

**M. Dye:** Pendant toutes ces années, monsieur Cassidy, nous avons eu de nombreux documents qui pourraient être qualifiés de mémoires à l'intention du Conseil du Trésor ou du Cabinet, mais seulement la partie non politique. L'élément politique ne nous intéresse pas. Cette année, vous verrez dans mon rapport—qui sera publié la semaine prochaine, je l'espère—qu'une grande partie de ces renseignements sont fondés sur ce que le Conseil du Trésor définit maintenant comme des éléments confidentiels du Cabinet.



[Texte]

• 1030

We have had complete support from all departments. Indeed, the Department of Energy, Mines and Resources has been as co-operative as they believed they could be, given that the deputy minister was receiving specific instructions on certain types of documents. We have on our file many—thousands of... examples over history of what is presently being defined as a Cabinet confidence. I would like to assure members from all sides of the House that we are not just on fishing expeditions, we are very careful about what we ask for. We have a good, and I believe sufficient, reason to ask for this information to serve you.

**Mr. Cassidy:** I would like to redirect, perhaps to Mr. Tellier. Mr. Tellier, in the overview of the Cabinet paper system, there is a specific reference to Cabinet papers, which says that:

Cabinet papers other than Cabinet documents carry the security classification appropriate to the contents but are not deemed to contain confidences of the Queen's Privy Council for Canada.

Then it says:

Such papers include discussion papers, draft Orders in Council and submissions

presumably draft submissions

pertaining thereto and ministerial orders and other such material.

To take specifically the draft memorandum with the respect to the Canadian Ownership Account, surely that falls into that category. Could you explain why it is that your department has refused to give that information to Mr. Dye when, as he says, many similar types of material have been given to the Auditor General in the pursuit of his duties in the past?

**Mr. Tellier:** Madam Chairperson, Mr. Cassidy, we understand that it is not possible for the 28 or 29 different government departments or the 110 agencies of the Government of Canada to decide in their own minds what is or is not Cabinet confidences. Therefore, the definition of what constitutes a Cabinet confidence is something decided upon by the Prime Minister and his advisers and the definition applies across the board to every government department and agency. It is not for me to question that definition. I just abide by the definition I am given. Basically, I have been instructed to make available to the Auditor General—and this was done by my predecessor—all documentation pertaining to that transaction except those papers that deal with or include Cabinet documents.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, to the deputy minister, have you had instructions that in fact redefine or change in some way the definition of Cabinet material in the last three months, say?

**Mr. Tellier:** No. As you know, this has been a long-standing difference of view between the government and the Auditor General. Basically the issue is being dealt with first and

[Traduction]

Tous les ministères nous ont entièrement appuyés. En fait, le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources a été aussi coopératif que possible, étant donné que le sous-ministre recevait certaines instructions sur certains types de documents. Nous avons dans nos dossiers beaucoup—des milliers—d'exemples rétrospectifs de ce qui caractérise actuellement un document confidentiel du Cabinet. Je voudrais assurer tous les députés de la Chambre, quel que soit leur parti, que nous ne sommes pas en train de demander n'importe quoi; nous sommes très prudents. Nous avons de bonnes et suffisantes raisons de demander ce renseignement, pour vous servir.

**M. Cassidy:** Je voudrais m'adresser à nouveau à M. Tellier. Monsieur Tellier, dans l'aperçu du système de dossiers du Cabinet, il est précisément fait mention des dossiers du Cabinet dans les termes suivants:

Les dossiers du Cabinet autres que les documents du Cabinet portent une cote de sécurité conforme à leur contenu, mais ils ne sont pas censés contenir de communications confidentielles du Conseil privé de la Reine pour le Canada.

Et plus loin:

Au nombre de ces dossiers, signalons les documents de travail... les projets de décret et les rapports

sans doute les projets de rapport

y affèrent et les décrets ministériels et autres documents de ce genre.

Le projet de rapport concernant le Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne tombe précisément dans cette catégorie. Pourriez-vous expliquer comment il se fait que votre ministère a refusé de donner ce renseignement à M. Dye, alors que, selon lui, beaucoup de documents de cette nature ont été remis, par le passé, au vérificateur général, afin qu'il puisse exécuter ses fonctions?

**M. Tellier:** Madame la présidente, monsieur Cassidy, nous comprenons qu'il n'est pas possible aux 28 ou aux 29 différents ministères ou aux 110 organismes publics du Canada de décider, de leur propre initiative, ce qui constitue ou non les communications confidentielles du Cabinet. Par conséquent, la définition de ces communications est décidée par le premier ministre et ses conseillers, et elle s'applique de façon générale à tous les ministères et organismes publics. Il ne m'incombe pas de mettre en doute cette définition. Je m'en tiens à celle qui m'a été donnée. Fondamentalement, on m'a chargé de remettre au vérificateur général—et c'est ce qu'a fait mon prédécesseur—toute la documentation concernant cette transaction, sauf les dossiers qui traitent de documents du cabinet ou qui comprennent ces derniers.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, j'aimerais demander au sous-ministre s'il a reçu certaines instructions qui redéfinissent ou qui modifient d'une certaine façon ce qu'est un document du Cabinet, ces trois derniers mois, par exemple.

**M. Tellier:** Non. Comme vous le savez, il existe à cet égard, et depuis longtemps, une différence d'opinion entre le gouvernement et le vérificateur général. Essentiellement, la question

*[Text]*

foremost, on behalf of the government, by the Privy Council Office. So no, I have not received any instruction, directive or new definition of what constitutes a Cabinet confidence on that subject matter over the last three months.

**Mr. Cassidy:** I am not sure to whom I should direct this. Perhaps, Mr. Dye, you could enlighten me. Can you explain, or give some possible explanation, as to why there is resistance to giving this information, if Mr. Tellier says that there has been, in fact, no change in the policy since the new government came to power three months ago?

**Mr. Dye:** Mr. Cassidy, as far as I know there has been no change in the behaviour of the Public Service and the deputy ministers on this point. We continued to ask for the same information recently as we did in the summertime, as we did last spring and a few years previously and we keep getting exactly the same answers. Over three different governments the behaviour of the bureaucracy has been identical. There has been no change that I am aware of.

**Mr. Cassidy:** There is a change in this area, though. Are you saying that it is the Petro-Canada—Petrofina area that stands out as an exception and that elsewhere you are getting co-operation in terms of getting discussion papers or material that is prepared for the consideration of Cabinet?

**Mr. Dye:** Mr. Cassidy, there is a heightened sensitivity as to what it is that public servants can give to my officers and what they cannot.

• 1035

So I think there is more consideration now than there was two years ago, say, as to what it is we might be entitled to see according to the views of the Privy Council; the views which I disagree with. We in most departments have complete co-operation. We do receive Treasury Board submissions, committee submissions, documents that presumably are confidences but affect other administrations. It has never been a problem. It seems to have become a problem with the Petrofina issue. That is the one that has probably created the debate. Because the debate has been created, there now is some resistance in certain departments—some stout resistance in some; in certain others, yielding resistance, where we have got everything we needed to know and the department in the end has become very co-operative.

We find this is a very expensive way to audit. It is difficult for us to serve you. We believe we are clearly entitled to this information. I know the people who are resisting are just double-checking with the Privy Council Office to determine whether or not they can give us this information. I believe the advice they are getting is that they should not. I will let the Privy Council Office explain why they would give that type of advice. I do not think I want to argue their point of view. I try to argue your point of view, as a member of Parliament.

*[Translation]*

est traitée d'abord, et au nom du gouvernement, par le Bureau du Conseil privé. Je n'ai donc reçu aucune instruction, directive ou nouvelle définition de ce qui constitue une communication confidentielle du Cabinet sur cette question, ces trois derniers mois.

**M. Cassidy:** Je ne sais pas à qui je devrai poser cette question. Monsieur Dye, vous pourriez peut-être éclairer ma lanterne. Pouvez-vous donner une explication possible de cette réticence à donner ces renseignements, si M. Tellier dit qu'en fait, la politique n'a pas été modifiée depuis que le nouveau gouvernement est arrivé au pouvoir, il y a trois mois?

**M. Dye:** Monsieur Cassidy, pour autant que je sache, le comportement de la fonction publique et des sous-ministres n'a pas été modifié à ce sujet. Nous avons continué récemment à demander les mêmes renseignements qu'au cours de l'été, du printemps et de ces quelques dernières années, et on nous répond exactement de la même façon. Le comportement de la bureaucratie est resté identique sous trois gouvernements différents. À ma connaissance, aucun changement n'est intervenu.

**M. Cassidy:** Il y a quand même eu un changement dans ce domaine. Est-ce que vous dites que c'est la question de Petro-Canada et de Petrofina qui se distingue, comme une exception, et qu'ailleurs, vous obtenez la coopération voulue pour obtenir des documents de travail ou d'autres dossiers élaborés pour être examinés par le Cabinet?

**M. Dye:** Monsieur Cassidy, ce qui peut être remis ou non à mon personnel par les fonctionnaires devient une question qui est de plus en plus délicate.

Je pense dès lors qu'on tient davantage compte maintenant qu'il y a deux ans, par exemple, de ce que nous pourrions au juste avoir le droit de voir selon l'avis du Conseil privé; cet avis que je conteste. Dans la plupart des ministères, la coopération est totale. Nous recevons les soumissions au Conseil du Trésor, les soumissions aux comités, toute une série de documents qui, on peut le supposer, sont confidentiels, mais qui touchent d'autres administrations. Cela n'a jamais été source de problèmes. Cela semble en être devenu un dans le cas de Petrofina. C'est probablement celui-là qui a donné naissance au débat. Et comme le débat a commencé, certains ministères semblent désormais résister, très fort dans certains cas, moins fort dans d'autres, et dans ce dernier cas, nous recevons tout ce dont nous avons besoin, et en fin de compte, le ministère devient parfaitement coopératif.

Mais nous nous rendons compte que c'est une façon de vérifier les comptes qui coûte très cher. Il nous est très difficile de vous aider. Nous estimons pour notre part que nous avons indubitablement le droit d'obtenir ce genre de renseignements. Je sais que les gens qui, actuellement, résistent encore multiplient les vérifications auprès du Bureau du Conseil privé pour déterminer s'ils peuvent, oui ou non, nous communiquer ces renseignements. Et je dirais qu'on leur répond sans doute qu'ils ne devraient pas le faire. Je vais maintenant laisser le Bureau du Conseil privé expliquer pourquoi ils donnent ce genre de réponse. Je ne pense pas que je veuille vraiment

[Texte]

**Mr. Cassidy:** Mr. Tellier, this question came up again in the spring, when there was a specific written request to you from Mr. Dye for documents and in the end Mr. Dye concluded that the department was unwilling to be co-operative and felt you were in violation of Section 13(1) of the Auditor General Act. Did you or your department consult with the Privy Council Office or some other organ of government prior to declining to give any further information? What instructions did you have on that question, if any?

**Mr. Tellier:** The only thing I could say is I think it is important for the members of this committee to understand, as Mr. Dye has just said, there is no lack of goodwill and no lack of spirit of co-operation between, for instance, my department and the Auditor General and his staff. On the contrary, as managers we tend to think what he is doing is a very useful instrument of good management and so on. We are working on a daily basis very closely together.

But the very first day, on November 1, 1982, when I moved into my job, I got a phone call from the Auditor General at 5.45 in the evening saying, you are aware of the issue that is pending between my office and the Department of Energy, Mines and Resources on that. So we have been trying to cope with the request put forward by the Auditor General on this subject-matter, but there is a legitimate difference of view between the Auditor General's office and the government. So when an issue like this comes forward, obviously I cannot—and my colleagues in the department—for instance, my senior financial adviser in the department—we cannot decide on our own that this is what we are going to do because this is our definition of what constitutes or does not constitute a Cabinet confidence.

Therefore my senior financial adviser, my senior legal counsel, and I would discuss the question. We would make sure we understood exactly what the Auditor General is requesting. Then we would discuss it with our counterparts in the Privy Council Office, and if, for instance, there were an aspect of the question that affected other central agencies, the dialogue would go on there.

That is basically the way it is proceeding. So at this time I am not in touch on a daily basis with Mr. Dye to discuss whether or not we should change the departmental position on what he is going to have access to or not. This is basically out of my hands. The dialogue is taking place at the highest levels of the government, between the Privy Council Office and the Prime Minister and his Minister, the Minister of Energy, and Mr. Dye.

**Mr. Cassidy:** I do understand what you are saying, that you made your decision after consultation with the Privy Council Office or other parts of the government.

[Traduction]

débatte ce point de vue. C'est le vôtre, le point de vue des députés, que j'essaie de discuter.

**M. Cassidy:** Monsieur Tellier, la question s'est posée à nouveau au cours du printemps, lorsque M. Dye vous avait expressément demandé par écrit certains documents et qu'il avait été contraint de conclure en fin de compte que le ministère n'était pas prêt à coopérer et qu'à son avis, vous aviez enfreint l'article 13(1) de la Loi sur le vérificateur général. Votre ministère ou vous-même avez-vous consulté le Conseil privé ou un autre organe officiel avant de refuser cette divulgation? Qu'avaient été vos instructions à ce sujet, si tant est que vous en ayez reçues?

**M. Tellier:** Je puis simplement vous dire qu'à mon sens, il importe que les membres du Comité comprennent bien, comme vient de le dire d'ailleurs M. Dye, qu'il n'y a en aucun cas absence de bonne volonté, absence de désir de coopérer entre, par exemple, mon ministère et le vérificateur général et ses collaborateurs. Bien au contraire, nous, qui sommes des gestionnaires, sommes portés à croire que ce que fait le vérificateur général est un outil très précieux pour une bonne gestion. Et dès lors, nous travaillons toujours en étroite collaboration tous les jours.

Mais le tout premier jour, le 1<sup>er</sup> novembre 1982, lorsque j'ai pris mes fonctions, j'ai reçu un coup de téléphone du vérificateur général à 17h45, et je me suis entendu dire: vous êtes au courant du contentieux entre mon bureau et le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources à ce sujet. Nous avons donc essayé d'accéder à la demande du vérificateur général à ce sujet, mais il y a évidemment des différences d'opinions très légitimes entre son bureau et le gouvernement. Dès lors, lorsqu'un problème comme celui-là se présente, je ne peux de toute évidence pas—pas plus que mes collègues au ministère—par exemple, mon principal conseiller financier—je ne peux de toute évidence pas décider de ma propre initiative de faire ceci ou cela, sous prétexte qu'il s'agit de notre définition de ce qui constitue ou non un document couvert par le secret du Cabinet.

Par conséquent, mon conseiller financier principal, mon conseiller juridique principal et moi-même en discutons. Nous vérifions si nous avons parfaitement compris ce que veut le vérificateur général. Cela fait, nous en discutons avec nos homologues au Conseil privé et si, par exemple, l'un des éléments de la question touche d'autres organismes centraux, le dialogue se poursuit également à ce niveau-là.

Voilà donc, grosso modo, comment nous procédons. Pour l'instant, donc, je ne suis pas quotidiennement en contact avec M. Dye pour discuter avec lui s'il nous faut ou non changer la position du ministère quant aux documents qu'il va ou non pouvoir consulter. En fait, c'est une décision qui ne m'appartient pas. Le dialogue se poursuit aux échelons officiels les plus élevés, entre le Conseil privé et le premier ministre et son ministre, le ministre de l'Énergie, et aussi avec M. Dye.

**M. Cassidy:** Je comprends bien ce que vous nous dites, c'est-à-dire que vous avez pris votre décision après avoir consulté le Conseil privé, ou d'autres organes officiels.



[Text]

• 1040

[Translation]

I guess my final question is, given the size of the Canadian ownership account and the responsibilities of your department in energy matters, I find it surprising, if what I understand is correct, that there were no cost-benefit analyses of the commitment of a billion dollars or more from the Canadian ownership account by your department. That sounds to me like something this committee should look at very seriously.

Were there no such cost-benefit analyses by your department regarding the major expenditures out of the Canadian ownership account? Or is that cost-benefit analysis contained in the memorandum to Cabinet which you have refused to produce?

**Mr. Tellier:** As you know very well, Mr. Cassidy, this is at the crux of the subject matter of the divergence or difference of view between the A-G and the Government of Canada.

No, the Department of Energy, Mines and Resources was not asked to undertake an evaluation of that transaction. It is the right of the Cabinet to decide who they are going to turn to to seek their advice and on the acquisition of Petrofina the Cabinet did not turn to the internal advisers of the Department of Energy, Mines and Resources. Therefore we do not have now and did not have any evaluation of that transaction.

To go back to the Canadian ownership account, basically the position that has been taken is that yes, the yield of the Canadian ownership special charge, the yield of that tax has served to finance the acquisition of Petrofina, but in return the government got additional equity in Petro-Canada, in terms of duly issued shares. Therefore, the line of reasoning is that the Canadian ownership account can be audited because there is value for money in those shares. This is the crux of the subject matter and this is the grounds for the legitimate divergence of views between the government and Mr. Dye.

**Mr. Cassidy:** Thank you, Madam Chairperson.

**The Chairman:** Mr. Redway, you had a supplementary on this.

**Mr. Redway:** Yes, I did.

**The Chairman:** I will just tell you which members have asked to be recognized. We will try to get everybody in. Mr. Garneau and Mr. MacLellan have questions; Mr. Fennell has further questions and so has Mr. Desjardins. Perhaps we will continue until we have dealt with them all.

**Mr. Fennell:** I will back off after Mr. Desjardins if there is no time.

**The Chairman:** Okay, thank you.

**Mr. Redway:** Thank you, Madam Chairman.

Mr. Dye, on this question of documentation, have you specifically identified as yet the number of documents that you are looking for from the various sources?

Dernière question enfin: compte tenu de l'importance du Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne et des responsabilités en matière énergétique qui incombent à votre ministère, il me paraît surprenant, si j'ai effectivement bien compris, que votre ministère, avant de prélever 1 milliard de dollars sur ce compte, n'ait pas procédé à des analyses de rendement. Il me semble que c'est une question sur laquelle ce Comité devrait se pencher.

De pareilles analyses n'ont-elles pas été faites par votre ministère pour toutes les sommes versées par le Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne? Ou faut-il croire qu'une telle analyse accompagnait le mémoire adressé au Cabinet, et que vous avez refusé de produire?

**M. Tellier:** Vous savez fort bien, monsieur Cassidy, que c'est précisément ce point qui donne lieu à des divergences de vues ou à des désaccords entre le vérificateur général et le gouvernement du Canada.

Non, il n'a pas été demandé au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources de procéder à une évaluation de cette opération. Le Cabinet est en droit de décider à qui il s'adresse pour demander conseil. Dans le cas de l'acquisition de Petrofina, il n'a pas fait appel aux conseillers internes de ce ministère, et c'est la raison pour laquelle nous ne possédons ni n'avons jamais eu d'évaluation de cette opération.

Pour en revenir au Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne, on avait adopté pour principe que le produit du prélèvement spécial de canadienisation irait au financement de l'acquisition de Petrofina, mais que le gouvernement, en échange, acquerrait des capitaux supplémentaires dans Petro-Canada, sous forme d'actions dûment émises. C'est pourquoi on considère que ce compte peut être vérifié, puisque ces actions représentent une valeur. C'est le noeud même du problème, et le point sur lequel le gouvernement et M. Dye sont en désaccord.

**M. Cassidy:** Je vous remercie, madame le président.

**La présidente:** M. Redway, vous aviez quelque chose à ajouter à ce sujet.

**M. Redway:** Oui.

**La présidente:** Je vous indiquerai simplement quels membres ont demandé la parole et je m'efforcerais de permettre à tous de se faire entendre. M. Garneau et M. MacLellan ont des questions à poser. M. Fennell et M. Desjardins veulent obtenir des précisions. La séance se poursuivra peut-être jusqu'à ce que nous ayons donné suite à toutes.

**M. Fennell:** Si le temps nous manque, je renoncerai à ma question après l'intervention de M. Desjardins.

**La présidente:** D'accord. Je vous remercie.

**Mr. Redway:** Je vous remercie, madame le président.

En ce qui concerne la question des documents, monsieur Dye, avez-vous déterminé avec précision le nombre de ceux que vous voulez obtenir de différentes sources?

[Texte]

**Mr. Dye:** Madam Chairman and Mr. Redway, I would like to do that. I would like to be able to inform, for example, the Minister of Energy, Mines and Resources, what it is I want. But when I posed the question of what exists, what might be out there... When I asked if I could please have a list of the documents surrounding this transaction, the response that we got was: I am sorry, we cannot tell you what exists, because what exists is a Cabinet confidence. Therefore, you are not entitled to know what exists. So it is very difficult for me to ask specifically which documents I want because I do not know what exists. Somebody has decided that what exists is a Cabinet confidence.

So I have to be descriptive in my requests for information and I have to use descriptive words such as "a pre-acquisition analysis". I cannot ask for appendix 2 to such-and-such a document because I do not know where it is. When I ask I am told... I think it is a very curious response—if it exists I cannot tell you, because I would break the Cabinet confidence if I told you there was Cabinet confidence.

**Mr. Redway:** I believe this is the case not only with the documents from the department but the sources that you are seeking documents from in connection with this matter. Is that right, they are telling you the same thing?

**Mr. Dye:** I think there is a consistent response, yes, with respect to Petrofina, on that point.

• 1045

**Mr. Redway:** So they have not identified for you, and you have not been able to identify as yet, actual documents that you are looking for, numbers and names of the documents.

**Mr. Dye:** So far it has been very difficult to identify the documents precisely. I know what I need.

**Mr. Redway:** You have a court proceeding that has commenced. I have in front of me a copy of your notice of motion supporting affidavit. I would assume, as part of those proceedings, there would be an affidavit on production produced at some stage of the game by all of the respondents, which include the Minister of Energy, Mines and Resources, the Minister of Finance, the Deputy Minister of Energy, Mines and Resources, and the Deputy Minister of Finance; that they would be producing, individually or collectively, an affidavit on production outlining all of the documents they have in their possession, and for the ones they object to producing, the grounds on which they object to produce those. Have you received that as yet?

**Mr. Dye:** Mr. Redway, I am in a bit of a bind here in terms of the legal protocols. But, as I understand the process of where we are in the court at the moment, we have provided all those documents, which you have, to the court, and my office

[Traduction]

**M. Dye:** Madame le président, monsieur Redway, c'est précisément ce que j'aimerais faire. Je voudrais par exemple être en mesure de dire exactement au ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources ce que je cherche, mais lorsque j'ai demandé quels étaient les documents existants, ceux qui pourraient se trouver dans les dossiers... Parce que j'ai demandé qu'on me fournisse un relevé des documents ayant trait à cette opération, on m'a répondu: désolé, nous ne pouvons vous dire de quels documents il s'agit, parce que ces documents appartiennent au Cabinet et, à ce titre, sont confidentiels. Vous n'avez donc pas le droit de savoir quels sont les documents qui existent. Il m'est donc très difficile de demander certains documents, puisque je ne sais pas lesquels existent. Quelqu'un a décidé qu'il s'agissait de documents du Cabinet, confidentiels à ce titre.

Je suis donc obligé de préciser, dans mes demandes d'information, quel est le genre du document que je recherche et d'utiliser des termes descriptifs, tels que «une analyse de préacquisition», et je ne puis donc demander l'annexe 2 de tel ou tel document parce que je ne sais pas où il se trouve. Et je reçois pour réponse—bien singulière, à vrai dire—que si ce document existe, on n'est pas en mesure de me le dire, parce que le caractère confidentiel de ce document serait trahi si l'on m'en informait.

**M. Redway:** Je crois savoir que c'est ainsi non seulement avec les documents du ministère, mais également avec ceux auprès desquels vous cherchez des documents relatifs à cette affaire, n'est-ce pas? C'est bien la même réponse qu'on vous donne?

**M. Dye:** Je pense que pour tout ce qui touche Petrofina, je me heurte aux mêmes obstacles.

**M. Redway:** On ne vous a donc pas indiqué les titre et les cotes de ces documents, et vous n'avez pas été en mesure de les déterminer vous-même.

**M. Dye:** Il m'a été très difficile, à ce stade, de déterminer ces documents avec précision, mais je sais quels sont ceux dont j'ai besoin.

**M. Redway:** Mais vous avez entamé des poursuites. J'ai sous les yeux votre avis de requête d'une déclaration sous serment. Dans une action en justice de ce genre, j'ai tout lieu de croire que tous les défendeurs, à savoir le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources, le ministre des Finances, le sous-ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources et le sous-ministre des Finances, auraient, dans le cadre d'une telle action, à présenter, individuellement ou collectivement, un inventaire de production répertoriant tous les documents qui sont en leur possession, et pour ce qui est de ceux qu'ils refusent de présenter, les motifs de leur refus. Avez-vous déjà reçu un tel document?

**M. Dye:** Monsieur Redway, je ne connais pas au juste la procédure juridique à suivre, mais je crois savoir qu'à l'heure actuelle, nous avons fourni au tribunal la liste des documents, et mon bureau a subi un contre-interrogatoire. M. Meyers a

*[Text]*

has been cross-examined. Mr. Meyers went over to the court and was cross-examined by the lawyers on behalf of the government.

The government has to make a decision as to whether or not they wish to put in their own affidavit. I believe they can choose to do nothing. Should they choose not to provide anything, we will never be in the position of being able to cross-examine them. It is up to the government to decide what their strategies will be. If they are going to put in an affidavit with some information, then my lawyers will be able to cross-examine their witnesses. To date, as far as I am aware, no affidavit has been produced.

We have asked them for a court date. I think that is February 6, 7 and 8 of 1985 and I believe—but let me just confirm if you will; let me ask one of my advisers. Can you tell me if the government has decided to put in an affidavit, or do we know what the government is doing? The government is taking advice on what they are going to do. At the moment we have no information, so I cannot get at the information you have asked me about.

**Mr. Redway:** I am just wondering then, are you aware of whether your lawyers have asked for production of documents.

**Mr. Dye:** Oh, yes! Yes, sir, we have asked for all the documents we can describe. We cannot ask for the specific documents because we do not know if they exist, but we have asked for the related documents to this issue in our affidavit.

**Mr. Redway:** And as to what those documents are? There has been a request for the specific documents?

**Mr. Dye:** Oh, clearly.

**Mr. Redway:** In your notice of motion, one of the items you seem to be asking for—and this relates to the statement you made earlier: that you were not interested in any of the political discussions that went on. Part D refers to “explanations from the respondents relating to the acquisition of Petrofina Canada Inc.” That might seem to imply that you were asking for some sort of political documentation being explanations. Can you comment on that?

**Mr. Dye:** Mr. Redway, if there is political information in there, I would probably be able to accept that it be excised from the documents. By using that phrase, we were not looking for political commentary from caucus or comments from Minister to Minister. That was not our intent.

We want to determine whether or not there is good value for money, which is the mandate you Members of Parliament have given us. We are trying to stick to our auditing and not get into a big political issue here.

**Mr. Redway:** And in your discussions, I take it, with the Ministers and the deputy ministers involved, you made that quite clear, have you?

*[Translation]*

comparu devant le tribunal, et les avocats du gouvernement lui ont fait subir un contre-interrogatoire.

Le gouvernement doit décider s'il veut, oui ou non, présenter sa propre déclaration sous serment et peut décider, je crois, de ne pas le faire, auquel cas nous ne pourrions jamais les soumettre à un contre-interrogatoire. C'est au gouvernement de décider quelle tactique il va adopter: s'il présente une déclaration sous serment contenant des informations, mes avocats pourront faire le contre-interrogatoire de ses témoins, mais à ce jour, à ma connaissance, aucune déclaration sous serment n'a été présentée.

Nous avons demandé que l'on fixe une date pour la comparution devant le tribunal. Je crois que celle-ci aura lieu les 6, 7 et 8 février 1985, et je crois savoir... mais permettez-moi de demander confirmation à l'un de mes conseillers. Savez-vous si le gouvernement a décidé de présenter une déclaration sous serment, ou si nous connaissons les intentions du gouvernement? Le gouvernement prend conseil sur la démarche à suivre, et nous ne savons rien à l'heure actuelle, de sorte que je ne puis vous donner l'information que vous me demandez.

**M. Redway:** Savez-vous alors si vos avocats ont demandé la production de documents?

**M. Dye:** Certainement. Oui, monsieur, nous avons demandé tous les documents que nous avons pu préciser. Nous n'avons pu demander certains documents spécifiques, car nous ne savons pas s'ils existent, mais dans notre déclaration sous serment, nous avons réclamé les documents afférents à cette question.

**M. Redway:** En précisant quels étaient ces documents? Vous avez bien demandé certains documents spécifiques?

**M. Dye:** Oh, certainement.

**M. Redway:** Dans votre avis de requête, l'un des documents que vous semblez réclamer... et ceci a trait à ce que vous disiez tout à l'heure, à savoir que vous ne vous intéressiez pas aux discussions politiques qui avaient eu lieu. La partie D mentionne «des explications des défendeurs relatives à l'acquisition de Petrofina Canada Inc.», ce qui donnerait à penser que vous demandez des explications d'ordre politique. Que pouvez-vous dire à ce sujet?

**M. Dye:** Monsieur Redway, si ces documents devaient contenir une information d'ordre politique, je serais probablement disposé à accepter que celle-ci soit retirée des documents. En employant ce terme, nous ne visions pas les commentaires politiques du caucus ou d'un ministre à l'autre; ce n'était nullement dans nos intentions.

Nous voulions apprécier si la valeur reçue correspondait bien à l'argent dépensé, ce qui est précisément le mandat dont nous avons été investis par vous, députés du Parlement. Nous nous efforçons de nous en tenir à l'objet de notre vérification, sans nous laisser entraîner dans une tempête politique.

**M. Redway:** Vous avez bien fait comprendre cela aux ministres et aux sous-ministres en question, j'imagine?



*[Texte]*

**Mr. Dye:** I have made that eminently clear to all senior levels of this government and previous governments.

**Mr. Redway:** I wonder if I could switch to this point of the cost benefit analysis. As far as you are aware, Mr. Dye, has there been any cost benefit analysis prepared by anybody in connection with this matter?

**Mr. Dye:** Mr. Redway, I wish I could answer that question. But to answer that would be to be possessed of what somebody has told me is a confidence; and I do not know that they exist.

**Mr. Redway:** I take it no one, then, has indicated . . .

• 1050

**Mr. Dye:** Excuse me; I am misleading you on that. Mr. Hopper, in a conversation with me a year or two ago, did indicate that there was a preacquisition analysis. So I am possessed of the information that something exists; I am not sure what.

**Mr. Redway:** In your opinion, bearing in mind the relationship here between Petro-Can, the Finance department and the Energy, Mines and Resources department, who should have produced a cost-benefit analysis?

**Mr. Dye:** The transaction was curious. I do not think it is common for agencies of government, Crown corporations, normally to make these major acquisitions when government funding is directly being used, but I think they are quite entitled to go about it the way they did. So I would like to think about whether I would say which is the best way of going about it, having it done in a Crown corporation or having it done in the department. But I do believe the officials of the department have responsibilities to be aware of what the significant funds are being used for that are being transferred out of their department.

I do not think a public servant would carelessly expend \$1.7 billion, and those public servants work on the Canadian ownership account in EM&R, of which I am the auditor.

So I would think there is a responsibility upon public servants and upon government generally to be very prudent with the use of public funds. If the money was just spent over without due regard, then I think that is a serious weakness in the processes of government.

**Mr. Redway:** So you would agree with me that the department, in advancing funds to acquire further shares of Petro-Can, should have done it on some sort of cost-benefit analysis basis?

**Mr. Dye:** I would be very concerned, sir, if the departmental and central agency officials of the government did not feel they had some responsibility to ensure there was good value for money when that kind of money is being spent. I think they should have been possessed of the information.

I believe the information does exist in the files of those who are working in the department. It is my view that several deputy ministers who have been members of the board of

*[Traduction]*

**M. Dye:** C'est ce que j'ai clairement affirmé à tous les cadres de ce gouvernement et de ceux qui l'ont précédé.

**M. Redway:** Je voudrais maintenant revenir à cette question d'analyse de rendement. À votre connaissance, monsieur Dye, une telle analyse a-t-elle été faite pour cette opération?

**M. Dye:** Monsieur Redway, je voudrais pouvoir répondre à cette question, mais ce serait divulguer ce qui m'a été dit en secret, et je ne sais pas si une telle analyse existe.

**M. Redway:** J'en conclus donc que personne ne vous a fait savoir . . .

**M. Dye:** Excusez-moi, ma réponse n'est pas exacte. Il y a un ou deux ans, M. Hopper, dans une conversation, m'a dit qu'il y avait une analyse de pré-acquisition, de sorte que je sais qu'il existe un document, sans savoir au juste lequel.

**M. Redway:** Compte tenu de la relation existant ici entre Petro-Canada, le ministère des Finances et celui de l'Énergie, des Mines et des Ressources, qui, à votre avis, aurait dû fournir une analyse de rendement?

**M. Dye:** Cette opération sortait de l'ordinaire. Je ne crois pas qu'il soit courant pour des organismes du gouvernement, des sociétés de la Couronne, de faire ainsi une acquisition majeure lorsque les fonds proviennent directement du gouvernement, mais rien, je crois, ne s'opposait à ce qu'ils le fassent. Avant de pouvoir vous répondre, je dois réfléchir à la meilleure façon de procéder dans un tel cas, à savoir si l'analyse de rendement doit être faite par la société de la Couronne ou par le ministère. Mais je crois que les responsables du ministère ont le devoir de savoir quel sera l'usage fait des fonds considérables provenant de leur ministère.

Un fonctionnaire ne dépenserait pas à la légère 1.7 milliard de dollars, et ces fonctionnaires-là travaillent au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, pour le Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne, dont je suis le vérificateur.

Il incombe, d'une façon générale, aux fonctionnaires et au gouvernement de se montrer extrêmement prudents dans l'usage des fonds publics. Il y a eu simple transfert de ces fonds, sans que la chose ait été mûrement pesée; je dois donc en conclure à une grave faiblesse dans l'exercice du pouvoir.

**M. Redway:** Vous convenez donc avec moi que le ministère, en avançant les fonds nécessaires à l'acquisition de nouvelles actions de Petro-Canada, n'aurait dû le faire que sur la foi d'un document, comme une analyse de rendement?

**M. Dye:** Ce serait fort inquiétant, monsieur, si les fonctionnaires des ministères et des organismes centraux ne se tenaient pas pour responsables de veiller, quand il s'agit d'une dépense de cet ordre, à ce qu'elle soit faite judicieusement. Ils auraient certainement, à mon avis, dû posséder ce genre d'information.

Je pense que cette information existe bel et bien dans les dossiers de ceux qui sont employés par le ministère. Je suis d'opinion que plusieurs sous-ministres, qui ont siégé au conseil

*[Text]*

directors have personally been possessed, in their capacity as directors, of this information.

I presume the board of directors of the corporation was aware that the corporation had been asked to buy a large subsidiary. I think those deputy ministers had information. Those deputy ministers have been instructed not to give me that information.

**Mr. Redway:** So really what you are looking for in all this documentation that you are requesting, whether it is one document or a number, is the cost-benefit analysis relating to this transaction. Is that correct?

**Mr. Dye:** I think it extends well beyond that, sir. There could be significant taxation implications which may or may not have been within the cost-benefit analysis. The cost-benefit analysis could have been a typical commercial type from the perspective of the Crown corporation, which is in the oil business.

It would seem to me that it is a bigger story than that. Canadian taxpayer funds are being spent. The government may have forgone several hundred million dollars of tax revenues. It may have paid twice in giving the corporation a tax deduction for the bridge financing the corporation received, which was another \$60 million. It may have done a number of things that are not squarely within the purview of the corporation when it is attempting to acquire another venture in a commercial sort of way.

I am sure the directors of the corporation were looking after the best interests of the corporation; I would hope somebody else is looking after the best interests of Canada and has an overview to ensure that the taxpayer is aware, or at least the Members of Parliament and the members of Cabinet are aware, of the total implications of such a transaction.

The corporation looked at \$1.4 billion or \$1.5 billion, but it is apparent that it is not \$1.4 billion. There is more to this story, and I think somebody had a responsibility within the government to ensure there was due regard to economy in this matter.

Officials were not asked to look at it. The whole transaction went over to Petro-Canada, but I think over at the Department of Finance somebody should have been looking at the impact of \$1.7 billion going out of our foreign exchange. What happened to the value of the Canadian dollar, the impacts on labour, taxation impacts, none of which would be necessarily within the working papers or whatever exists in Calgary?

• 1055

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

Mr. Redway, I want to make a suggestion, if you will bear with me for a minute. We are due to end at 11 a.m. There are five members still waiting with questions on PIP, which was the agenda for today. We will have other opportunities to proceed with your line of questioning, and therefore, what I

*[Translation]*

d'administration, ont eu cette documentation personnellement en main, en leur qualité d'administrateurs.

Je pense que le conseil d'administration de la société savait qu'on avait demandé à cette dernière d'acquiescer une grande filiale, et que ces sous-ministres, qui avaient reçu l'information, avaient également reçu l'instruction de ne pas me la communiquer.

**M. Redway:** De sorte que ce que vous cherchez en réalité dans toute la documentation que vous réclamez, qu'il s'agisse d'un seul document ou de plusieurs, c'est l'analyse de rendement afférente à cette opération, n'est-ce pas?

**M. Dye:** Ce que je cherche va bien au-delà de cela, monsieur. Il pourrait y avoir des incidences fiscales considérables, qui ont peut-être figuré dans cette analyse de rendement. Du point de vue de la société de la Couronne, qui est une société pétrolière, l'analyse de rendement peut avoir été une analyse de type courant dans les affaires.

J'ai l'impression qu'il s'agit de tout autre chose. Ce sont les deniers des contribuables canadiens qui ont été dépensés, et le gouvernement a peut-être renoncé à plusieurs centaines de millions de dollars en recettes fiscales. Le gouvernement n'a peut-être pas payé une, mais deux fois, en accordant à la société une déduction d'impôt pour le crédit de soudure qu'elle avait reçu, qui s'élevait à 60 millions de dollars. Il se peut donc que des actes aient été commis qui n'étaient pas compatibles avec l'objectif d'une société de la Couronne lorsque celle-ci entreprend une opération d'ordre commercial.

Je suis sûr que les administrateurs de la société avaient à coeur de défendre les intérêts de celle-ci, et je voudrais espérer que les intérêts du Canada sont tout aussi bien défendus par quelqu'un qui veille à ce que les contribuables, ou tout au moins les députés et les membres du Cabinet, soient au courant de toutes les incidences d'une telle opération.

La société parlait de 1,4 ou de 1,5 milliard de dollars, mais il est évident que ce n'est pas toute la somme, qu'il s'agit de bien davantage, et qu'il incombait à quelqu'un, dans le gouvernement, de veiller à ce que l'économie ne soit pas lésée dans cette affaire.

Les hauts fonctionnaires n'ont pas été chargés de cette mission, et Petro-Canada a reçu toute la somme, mais je crois qu'au ministère des Finances, il aurait dû y avoir quelqu'un qui se préoccupe de savoir quels sont les effets, sur nos devises étrangères, d'une ponction de 1,7 milliard de dollars. Qu'est-il arrivé à la valeur du dollar canadien, quelle a été l'incidence sur la main-d'oeuvre, sur la fiscalité? Rien de tout cela ne se trouvant nécessairement dans les documents de travail ou dans les documents se trouvant à Calgary.

**La présidente:** Merci, monsieur Dye.

Monsieur Redway, j'aimerais faire une suggestion, si vous m'accordez une minute. Nous devons mettre fin à notre séance à 11 heures. Il y a encore cinq députés voulant poser des questions concernant le PESP, question à notre ordre du jour aujourd'hui. Nous aurons l'occasion de revenir à vos questions,

*[Texte]*

would ask the committee is whether or not you would agree to continue until 11.15 a.m. so those members who had questions on today's agenda could get them in.

**Mr. Cassidy:** On a point of order, Madam Chairman, I know Mr. Tellier and his officials are busy. But it seems to me we are dealing with both the PIP and this other question, which is extremely topical and urgent.

**The Chairman:** But we have five minutes. I am in the hands of the committee for any suggestion.

**Mr. Cassidy:** I was going to suggest, Madam Chairman, that we might consider this. We have been planning to go into in camera to have a briefing of some kind with respect to something completely different, and it may make more sense, in fact, if we could ask the Auditor General's staff if that could be postponed and if we could simply continue and try to conclude this matter today by 12 noon or or 12.15 p.m. If Mr. Tellier is able to stay with us, I wonder if that would be more desirable than trying to compress five members' questions into 15 minutes.

**The Chairman:** The committee has heard the suggestion. Are there any comments? Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, I would like to say that we have a schedule; we discussed it and we had it in place. We can bring the officials back on this paragraph. We are going to bring the whole Petro-Canada thing back. We have the Auditor General here; the Auditor General's report is coming down on Tuesday. I think we need the briefing today because we are not going to have another opportunity, and I feel very strongly about that.

**The Chairman:** Yes. In that case, then, I would suggest we go until 11.15 a.m. If members could keep their questions brief and if the officials could try to keep answers brief, we will do the best we can.

Mr. MacLellan.

**Mr. MacLellan:** Thank you, Madam Chairperson. I would just like to ask one question to Mr. Dye before I move on to Mr. Tellier.

Mr. Dye, you mentioned in questioning from Mr. Cassidy that you were aware now of a heightened sensitivity. Do you mean with regard to your role specifically, in a general manner, and the fact that you have been given, in your opinion, access to documents and information which is in a similar form to the information you are now requesting? Do you feel there is a fear that information and documentation you have been given in the past, because of this heightened sensitivity, may be denied to you in the future?

**Mr. Dye:** Mr. MacLellan, I am trying to operate my office with due regard to efficiency and economy, and the more time we have to spend discussing with officials as to whether or not we can get information, the more time they have to spend checking with the Privy Council Office as to whether or not they can talk about this topic with us and then getting back to us, is very expensive. So I have two fears. One is that we are

*[Traduction]*

et par conséquent, je demanderais au Comité s'il est d'accord pour que nous poursuivions jusqu'à 11h15 afin que ceux qui avaient des questions à poser concernant notre ordre du jour puissent le faire.

**M. Cassidy:** J'invoque le Règlement, madame la présidente. Je sais que M. Tellier et ses fonctionnaires sont très occupés. Il me semble cependant que nous traitons à la fois du PESP et de cette autre question qui est urgente et d'actualité.

**La présidente:** Nous avons cinq minutes. Je m'en remets à la décision du Comité.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, j'aimerais faire la proposition suivante. Nous avons prévu une séance d'information à huis clos concernant une question totalement différente et il serait peut-être plus raisonnable de demander au personnel du Vérificateur général si cette séance pourrait être reportée afin d'essayer de mener à terme cette question aujourd'hui en poursuivant jusqu'à 12 heures ou 12h15. Si M. Tellier peut rester avec nous, ne serait-ce pas plus raisonnable que d'essayer de comprimer en 15 minutes les questions de cinq députés?

**La présidente:** Le Comité vient d'entendre votre proposition. Y a-t-il des commentaires? Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Madame la présidente, j'aimerais dire que nous avons un programme, nous l'avons discuté et il est arrêté. Nous pouvons faire revenir les fonctionnaires pour l'étude de ce paragraphe. Nous reviendrons sur toute l'affaire de Petro-Canada. Nous avons le Vérificateur général et il dépose son rapport mardi. Je crois que cette séance d'information est nécessaire aujourd'hui car cette occasion ne se représentera pas et j'y tiens énormément.

**La présidente:** Oui. Dans ce cas, je propose que nous poursuivions jusqu'à 11h15. Si les députés pouvaient être brefs dans leurs questions et si les fonctionnaires pouvaient essayer d'être également brefs dans leurs réponses, nous ferons de notre mieux.

Monsieur MacLellan.

**M. MacLellan:** Merci, madame la présidente. J'aimerais simplement poser une question à M. Dye avant de passer à M. Tellier.

Monsieur Dye, vous avez dit en réponse à M. Cassidy que vous étiez maintenant conscient d'une sensibilité accrue. Est-ce que vous entendez par là votre rôle spécifique, d'une manière générale, et le fait qu'à votre avis on vous a donné accès à des documents et à des renseignements similaires à ceux que vous réclamez maintenant? Pensez-vous qu'à cause de cette sensibilité accrue, ce genre de renseignements et de documents vous ayant été communiqués dans le passé pourraient vous être refusés à l'avenir?

**M. Dye:** Monsieur MacLellan, j'essaie d'optimiser l'efficacité et la rentabilité de mon bureau, et plus nous passons de temps à discuter avec les fonctionnaires pour déterminer si oui ou non nous pouvons obtenir certains renseignements, plus nous passons de temps à vérifier auprès du bureau du Conseil privé pour déterminer si oui ou non il peut discuter avec nous de cette affaire, plus cela coûte cher. J'ai donc deux craintes.



*[Text]*

wasting time in doing a simple process, and that is expensive. It costs taxpayers' money. The other thing is that we may not get the information which I think we need, as auditor, to serve all Members of Parliament.

So yes, this is a problem. I would like to find a permanent solution to this problem as soon as possible.

**Mr. MacLellan:** Mr. Tellier, on questioning on the PIP program and the general belief some people would like us to have that PIP has been a failure because we do not have one barrel of oil from Crown lands, I would like to know what the department's estimates and projections were for 1984, as to what they expected to be produced from Crown lands. Could you give me that information?

**Mr. Tellier:** Yes, Madam Chairperson. Mr. MacLellan, I do not think the question was addressed in those terms. You have to go back to the incentive program that existed prior to PIP. There were the usual Canadian exploration expenditure write-offs that were possible under the Income Tax Act, and you had the depletion allowance, and on top of that, the super-depletion allowance. The government of the day decided to move away from using the tax system for a certain number of reasons, such as, if you use the tax system you cannot discriminate in favour of or advantage Canadian-controlled companies, for instance. So it was decided that the way to overcome the difficulty was to give grants, as opposed to maintaining the tax exemption approach. Therefore I do not think—I was not involved in those days, as you know—but I do not think the question was that if we changed the depletion and super-depletion in the tax system and moved to a grant system in which we favour Canadian-controlled companies first, and on top of that high core, high Canadian-ownership companies, is this going to produce more oil or less? One of the objectives of the day, which remains valid today, is that we needed to know as quickly as possible what there was out there. Therefore, the program was put in place with that objective.

• 1100

Another way to ask your question: If depletion and super-depletion had been maintained, do you think we would have discovered more oil? I do not know. It is very difficult to pass a judgment on that.

**Mr. MacLellan:** But the actual success of the PIP program is not measured in terms of barrels of oil produced in 1984. It was a much broader project than that; it was a project of exploration, delineation and a project of defining and determining what the energy supplies were going to be much beyond 1984. Is that not correct?

**Mr. Tellier:** Exactly, Madam Chairperson. Basically, you have to understand that the PIP program has been part of several policy instruments. For instance, very significant work commitments were introduced. So when the Canada Oil and Gas Act was introduced and passed by Parliament, the Canadian Oil and Gas Land Administration, COGLA, was set

*[Translation]*

Premièrement, nous consacrons beaucoup trop de temps à un processus très simple et cela coûte cher. Cela coûte cher aux contribuables. Deuxièmement, il se peut que nous n'obtenions pas les renseignements qu'en tant que vérificateurs nous pensons nécessaires pour servir tous les parlementaires.

Donc, oui, il y a un problème. J'aimerais trouver une solution permanente à ce problème aussitôt que possible.

**M. MacLellan:** Monsieur Tellier, par leurs questions, certains voudraient nous faire croire ainsi qu'au public que le PESP est un échec car pas un seul baril de pétrole n'est sorti des terres de la Couronne. J'aimerais savoir quelles étaient les prévisions et les projections de production des terres de la Couronne pour 1984. Pourriez-vous me donner ces renseignements?

**M. Tellier:** Oui, madame la présidente. Monsieur MacLellan, je ne crois pas que la question nous ait été posée dans ces termes. Il faut revenir au programme d'encouragement précédant le PESP. Il y avait les déductions habituelles de la Loi de l'impôt pour les dépenses de prospection canadienne, il y avait l'indemnisation pour épuisement, et en plus, l'indemnisation pour épuisement accéléré. Le gouvernement de l'époque a décidé de s'éloigner des mesures fiscales pour un certain nombre de raisons; la fiscalité, par exemple, ne permet pas de donner un traitement de faveur ou des avantages aux sociétés contrôlées par des Canadiens. Il a donc été décidé de surmonter la difficulté en accordant des subventions plutôt que de maintenir des exemptions fiscales. Mais je ne pense pas—et je ne faisais pas ce travail à l'époque, comme vous le savez—mais je ne pense pas que la modification de la déduction fiscale pour épuisement ou épuisement accéléré et l'adoption d'un système de subventions favorisant les sociétés dont le contrôle était canadien, et surtout les sociétés où le niveau de participation canadienne était très élevé, était envisagée par rapport à l'accroissement ou non de la production de pétrole. Un des objectifs de l'époque, qui restent encore valables, était de déterminer aussi vite que possible quelles étaient les réserves existantes. Ainsi le programme a été créé en fonction de cet objectif.

Une autre façon de répondre à votre question: si les déductions pour épuisement et épuisement accéléré avaient été maintenues, pensez-vous que nous aurions fait davantage de découvertes? Je ne le sais pas. C'est très difficile de se prononcer là-dessus.

**M. MacLellan:** Mais la réussite du PESP ne se mesure pas en fonction du nombre de barils de pétrole produits en 1984. C'est quelque chose de bien plus vaste; c'était un projet d'exploration, de définition et de délimitation des réserves pétrolières pour une période bien allant au-delà de 1984, n'est-ce pas?

**M. Tellier:** Exactement, madame la présidente. Il faut comprendre que le PESP fait partie d'une série de mesures en matière politique. On a pris, par exemple, d'importants engagements pour des travaux. Ainsi, après l'adoption de la Loi canadienne sur le pétrole et le gaz, l'Administration du pétrole et du gaz des terres du Canada a été établie et a reçu

## [Texte]

up and the first task of COGLA was to go out and renegotiate with the landholders all the rights that had been issued by the Crown in the various pieces of land. As part of this first generation of exploration agreements, some work commitments were entered into. For instance, COGLA would sit down with Mobil and would say: On that piece of land, offshore Newfoundland, we are ready to sign an exploration agreement of so many years provided that you drill so many holes, and so on.

Of course, this had a direct impact on the level of the PIP grants and so on. So one has to see an exploration program over a 10- to 15-year horizon and it is very difficult to address the question as to whether we would be better off today if another kind of incentive had been in place. I think that generally speaking, I am sure around this table and elsewhere in the industry and so on, there is a feeling that drilling, especially in the frontier, is very expensive. The risk is very high, so some kind of incentives are required. Whether it is a cheque in the form of a PIP grant, or whether it is using the income tax screen to write off certain expenditures, there is a consensus that some kind of tax incentives or grant incentives are required to maintain a level of exploration. Whether one is better than the other is a question of opinion to a large degree.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Tellier. Mr. Desjardins, only about ten minutes.

**M. Desjardins:** Madame la présidente, j'aimerais demander à M. Tellier ce qu'il pense des propos tenus récemment par M. Nadeau, qui était président de Petrofina. Il disait que l'acquisition de Petrofina par Petro-Canada s'était faite en trois jours et qu'on avait payé 120 dollars des actions de 90 dollars, sans faire une étude approfondie des actifs de Petrofina. Êtes-vous en mesure de commenter ces propos de M. Nadeau?

• 1105

**M. Tellier:** Madame la présidente, je ne pense pas qu'il soit approprié que je commente, sans les avoir lus ou entendus, les propos de Pierre Nadeau, l'ancien président de Petrofina. Petro-Canada et son actionnaire, le gouvernement du Canada, ont décidé de procéder à l'acquisition de cette société-là. Les vérificateurs de Petro-Canada sont d'avis que l'acquisition et la transaction ont été faites en bonne et due forme.

**Mr. Cassidy:** Could I ask a supplementary? Could that question be directed to Mr. Dye? I think it is equally valid for him to comment.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, just on a point of clarification, the auditors of Petro-Canada, Peat, Marwick Mitchell & Co. Chartered Accountants, have fulfilled their responsibilities to the corporation under the Canada Corporations Act, which does not require any judgment on value for money, due regard to economy, or efficiency. Our mandate is quite different from theirs, and therefore when we are advised that the firm of auditors have passed on the accounts of the corporation, that is not quite the same as dealing with a value-for-money or due-regard issue.

## [Traduction]

comme première tâche de renégocier avec les propriétaires tous les droits accordés par la Couronne à l'égard de différents terrains. Dans le cadre de cette première série d'ententes sur la prospection, il y a eu certains engagements portant sur des travaux. Par exemple, l'Administration pouvait se mettre d'accord avec la société Mobil au sujet d'un accord de prospection au large de Terre-Neuve pour une période de tant d'années à condition que la société fasse tant de forages, etc.

Evidemment, cela a une incidence directe sur le niveau de subventions du PESP, etc. Il faut donc considérer le programme de prospection sur une période de 10 à 15 ans et il est très difficile de dire aujourd'hui si nous aurions été mieux servis par d'autres sortes d'encouragements. De façon générale, je pense que les députés et les représentants de l'industrie estiment que le forage, surtout dans les régions pionnières, coûte très cher. Il y a un grand élément de risque, il faut donc offrir des stimulants ou incitations. Que ce soit sous forme d'une subvention du PESP ou de déduction fiscale de certaines dépenses, on s'accorde à dire qu'il faut des stimulants fiscaux ou des subventions pour maintenir un certain niveau de prospection. La préférence de l'une ou l'autre formule est surtout une question d'appréciation.

**La présidente:** Merci, monsieur Tellier. Monsieur Desjardins, vous aurez à peu près dix minutes.

**Mr. Desjardins:** Madam Chairman, I would like to ask Mr. Tellier what he thinks of the comments made recently by Mr. Nadeau, who was President of Petrofina. He said that the acquisition of Petrofina by Petro-Canada took three days and that \$120 were paid for \$90 shares without any in-depth study of Petrofina assets. Are you in a position to comment on Mr. Nadeau's remarks?

**Mr. Tellier:** Madam Chairman, I do not think that it is proper for me to comment on the remarks of Pierre Nadeau, the former President of Petrofina, without having read or heard them. Petro-Canada and its shareholder, the Government of Canada, decided to proceed with the acquisition of this company. The auditors of Petro-Canada are of the opinion that the acquisition and the transaction were carried out in due form.

**M. Cassidy:** Puis-je poser une question supplémentaire? Monsieur Dye voudrait-il faire un commentaire à ce sujet?

**M. Dye:** Madame la présidente, je tiens à préciser que les vérificateurs de la société Petro-Canada, la firme *Peat, Marwick Mitchell & Co.*, comptables agréés, se sont acquittés de leurs responsabilités à l'égard de la société en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes, qui n'exige aucune appréciation des critères de rentabilité, eu égard à l'économie ou à l'efficacité. Notre mandat est bien différent du leur et le fait qu'une firme de vérificateurs a trouvé que les comptes de la société étaient acceptables n'implique rien au sujet de l'optimisation des ressources ni du souci d'économie.

*[Text]*

I just did not want to leave the committee in the position of believing the private sector auditors do the same kind of auditing in this respect as we are charged to do.

**Mr. Dorin:** In the interests of time, I would just like to read some questions onto the record, so hopefully the Department of Energy officials can answer them, either in writing or at a later date, if they are coming before the committee again; but preferably in writing.

I would like to return to PIP grants. I think we will have plenty of chances to talk about Petrofina in the days to come.

It seems to me from what you have said in your earlier remarks that you have given us a whole diatribe of data on changes in the oil industry, but in no case have you been able to link those changes to the PIP program in terms of the items raised in section 9.125 of the A-G report, and in fact changes in demand, for example, have absolutely nothing to do with the effect of PIP grants and the industry's ability to find and produce oil, if that is what we are talking about here. So I would like you to answer, please, one, are we producing more oil or less oil since implementation of the PIP grant system? Two, what amount of new oil coming onstream since the beginning of the PIP system program relates to oil sands, enhanced recovery, or heavy oil? And further on that, what percentage is from wells eligible for PIP grants?

Three, the PIP grants, by virtue of the fact that they provide 80% on Canada Lands versus 30% or 35% on provincial lands, provide encouragement to the industry to shift their resources and activity to the frontier. I would like to know, if the objective is to find and produce oil, why do the officials of the Department of Energy feel they are in a better position to determine where to drill than the industry?

Four, you said we had 84 wells on Canada Lands before PIP, 135 after. I would like to know what relative period of time this covered, and also the relative cost to the taxpayer in both instances, before and after PIP.

Five, I would like to know why if we have known oil reserves in place in the form of oil sands and other types of oil reserves, the department feels it should spend taxpayers' money on the frontier areas.

And the last question: you said the tax system does not allow us to favour Canadian companies, in response I think to Mr. Garneau's question. Do you really believe that? We have all kinds of tax rules that are different for Canadian and foreign taxpayers, and I am sure, given the skills of the tax department in finding ways to extract money from the taxpayer, there should be no problem in favouring Canadians. I would just like you to clarify that.

**The Chairman:** Thank you. I can see the department will have its work cut out for it.

*[Translation]*

Je voulais simplement rappeler aux membres du Comité que les vérificateurs du secteur privé ne font pas le même genre de vérifications que nous.

**M. Dorin:** Puisque nous n'avons pas beaucoup de temps, j'aimerais lire une série de questions dans l'espoir de recevoir par écrit ou autrement la réponse des fonctionnaires du ministère de l'Énergie à une date ultérieure; je préfère recevoir une réponse écrite.

Je reviens aux subventions du PESP. Je crois que nous aurons amplement l'occasion de parler de la Petrofina dans les jours qui viennent.

Vous nous avez fait tout un rapport au sujet des changements dans l'industrie pétrolière, mais vous n'avez démontré aucun lien avec le PESP pour ce qui est des critères précis mentionnés au paragraphe 9.125 du rapport du Vérificateur général. En fait, des variations de la demande, par exemple, n'ont absolument rien à faire avec les subventions du PESP ni avec la capacité de l'industrie de découvrir et produire du pétrole, si c'est de cela que vous parlez ici. J'en viens donc à mes questions: D'abord, la quantité de pétrole que nous produisons augmente-t-elle ou décroît-elle depuis l'instauration du système de subventions dans le cadre du PESP? Deuxièmement, quelle proportion de la nouvelle production depuis le début du PESP est-elle attribuable aux sables bitumineux, à de meilleures techniques d'extraction ou au pétrole lourd? Et au même sujet, quel pourcentage est attribuable aux puits admissibles aux subventions du PESP?

Troisièmement, les subventions du PESP du fait qu'elles sont consacrées à 80 p. 100 aux terres du Canada par rapport à 30 ou 35 p. 100 aux terres des provinces, encouragent l'industrie à déplacer leurs ressources et leurs activités vers les régions pionnières. Si l'objectif est de découvrir et de produire du pétrole, je voudrais savoir pourquoi les fonctionnaires du ministère de l'Énergie estiment qu'ils sont mieux placés pour déterminer où il faut faire les forages que les représentants de l'industrie?

Quatrièmement, vous avez dit qu'il y avait 84 puits sur les terres du Canada avant le PESP, 135 après. Je voudrais savoir de quelle période précise vous parlez et quels coûts ont été assumés par les contribuables dans les deux cas, avant et après le PESP.

Cinquièmement, je voudrais savoir pourquoi, si nous avons des réserves reconnues sous forme de sables bitumineux et d'autres sortes de réserves, le ministère estime qu'il devrait consacrer l'argent des contribuables aux régions pionnières.

Et en dernier lieu, vous avez dit que la fiscalité ne permet pas un traitement de préférence pour les sociétés canadiennes, en réponse à la question de M. Garneau, je pense. Croyez-vous vraiment cela? Nous avons toutes sortes de règles fiscales qui sont différentes pour les contribuables canadiens et étrangers et étant donné l'ingéniosité avec laquelle le fisc trouve des moyens de soutirer de l'argent aux contribuables, il ne devrait pas être difficile de trouver une façon de favoriser les sociétés canadiennes. Je voudrais une précision à ce sujet.

**Le président:** Merci. Je vois que le ministère aura de quoi s'occuper.



**[Texte]**

The clerk will be able to make available to you the blues of this committee, so you will have Mr. Dorin's questions before you.

Mr. Garneau.

**M. Garneau:** J'ai une question pour M. Tellier, et peut-être une autre pour M. Dye.

Le 31 octobre dernier, le gouvernement demandait à la firme Ernst & Whinney de faire une analyse. Le communiqué de presse émis par le ministre indiquait que le mandat serait de voir si Petro-Canada ou une autre partie travaillant pour le compte de Petro-Canada possédait une évaluation de Petrofina.

• 1110

Conformément aux pratiques commerciales établies, si la valeur établie à la suite d'une telle évaluation correspondait à la juste valeur marchande...

Depuis que cette firme de comptables, qui n'est ni le vérificateur général ni les vérificateurs réguliers de Petrofina, a été nommée pour cette responsabilité, est-ce que votre ministère lui a donné des renseignements ou des documents que le ministère n'avait pas donnés au vérificateur général?

**M. Tellier:** Madame la présidente, la réponse est non. Nous n'avions rien à donner à cette firme-là, elle ne nous a rien demandé et je ne crois pas que nous ayons quoi que ce soit à lui remettre.

**M. Garneau:** Mon autre question s'adresse à M. Dye. Savez-vous si la firme Ernst & Whinney a reçu des documents que vous, vous demandiez et que vous n'avez pas reçus?

**M. Dye:** Monsieur Garneau, je n'en suis pas sûr. J'aurai cet après-midi une réunion avec le ministre et j'obtiendrai peut-être alors les renseignements, mais je ne les ai pas maintenant.

**M. Garneau:** Monsieur le vérificateur général, if this accounting firm does not have that information, do you think they can perform their mandate and how will they do it?

**M. Dye:** I am not quite sure of the exact terms of reference. I too have read the public document. I am sure that as their project proceeds there will be clarification of the project. I am not sure what it is they are looking at or what they have been given. I do not even know if they have started their work. I presume they have, but I just have no knowledge.

I am expecting to receive the documents which they receive. Now, we will have to see how this unfolds. There is a lot of uncertainty surrounding my role with respect to Ernst & Whinney, and I intend to get that clarified this afternoon.

**M. Garneau:** Madam Chairperson, you have answered this question before, but have you any idea why this mandate, which you have sought to perform for many months, has been given to a private firm instead of this task's being performed by the Auditor General? Do you have any idea why?

**[Traduction]**

Le greffier vous fera parvenir les bleus de ce Comité pour que vous puissiez avoir les questions de M. Dorin.

Monsieur Garneau.

**Mr. Garneau:** I have a question for Mr. Tellier, and perhaps another one for Mr. Dye.

On October 31st, the government requested the firm Ernst and Whinney to carry out an analysis. The press release issued by the Minister points out that the mandate is to determine whether Petro-Canada or another party working for Petro-Canada was in possession of an evaluation of Petrofina.

In conformity with standard business practises, whether the value determined through such an evaluation was in keeping with the true market value...

Since this accounting firm, distinct from the Auditor General and the regular auditors of Petro Canada, was given this responsibility, has your department provided it with information or documents which the Auditor General was not given?

**Mr. Tellier:** Madam Chairman, the answer is no. We did not have anything to give to this firm, we were not asked for anything and I do not believe we have anything to give to it.

**Mr. Garneau:** My other question is addressed to Mr. Dye. Do you know whether the firm Ernst & Whinney received documents which you asked for and did not receive?

**Mr. Dye:** Mr. Garneau, I am not sure. I will be meeting the Minister this afternoon and I may obtain information but I do not have any such information at the time.

**Mr. Garneau:** I would like to ask the Auditor General, si cette firme de comptables n'a pas les renseignements, selon vous comment peut-elle s'acquitter de son mandat et comment procédera-t-elle?

**M. Dye:** Je ne suis pas tout à fait sûr du libellé du mandat. J'ai lu aussi le document public. Je suis sûr qu'il y aura des précisions au fur et à mesure de leur étude. Je ne sais pas au juste ce qu'ils examinent ni ce qu'ils ont reçu. Je ne sais même pas s'ils ont commencé leur travail. Je suppose que oui, mais je n'ai aucun renseignement.

Je m'attends de recevoir les mêmes documents que cette firme. Nous allons voir ce qui se passe. Il y a beaucoup d'incertitude concernant mon rôle à l'égard de la firme Ernst & Whinney et je compte bien demander des précisions à ce sujet cet après-midi.

**M. Garneau:** Madame la présidente, vous avez déjà répondu à cette question, mais avez-vous une idée de la raison pour laquelle ce mandat, que vous cherchez à exécuter depuis des mois, a été confié à une firme privée plutôt qu'au Vérificateur général? Avez-vous une idée de la raison qui a motivé cette décision?

*[Text]*

**Mr. Dye:** My personal view, sir, is that officials are trying to find ways to get around us. I would like to do my job and not only seek the information I require from Petro-Canada but get all the other information related to this thing. It would seem to me this is a strategy to find some alternative solution to the Auditor General's doing his work on behalf of Parliament.

**Mr. Garneau:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you.

Now, Mr. Waddell, who is not a member of the committee, would like to place one brief question. Is this acceptable? Mr. Waddell.

**Mr. Waddell:** Thank you, Madam Chairman.

I would like to ask a question to Mr. Tellier. You said that Energy, Mines and Resources was never asked about this \$1.7 billion takeover, never asked in the sense of having to produce a cost-benefit analysis, virtually, out of it. Yet according to your statement today, there is a memorandum to Cabinet in draft form which deals indirectly, I think you said, with the subject matter dealing with the Canadian Ownership Account, which you will not release to the Auditor General and which he wants. Someone has instructed you, I took from your remarks, not to release it. My question is: Who instructed you?

Second, to the Auditor General as part of this, there is the issue that has come up also with the remarks today about not looking at papers of previous governments, as if constructing a wall for you, the Auditor General, between different governments. I would like to know where this has any relevance at all to your particular request for information on Petro-Canada, on the takeover; that is, the question of people saying it belongs to the previous Minister's papers and so on. I would like both Mr. Tellier and you to expand on that, and I would like Mr. Tellier to answer the first part of my question.

**Mr. Tellier:** Madam Chairperson, on your first point regarding the instructions, maybe the word "instruction" is a bit strong in the sense that basically, as you would expect, central agencies—in this case, first and foremost the Privy Council Office—have a responsibility to ensure consistency throughout the government.

• 1115

Therefore, when an issue comes up like this one, which affects the whole government, as a deputy head I have to relate to central agencies; in that case, the Privy Council Office. Because the Auditor General is the first one to recognize that this is a very significant issue, and he hopes it is going to be addressed in a very substantial manner and resolved, hopefully to his satisfaction, and it is a test case, then basically what I am saying is that the Privy Council Office has been carrying the ball far more than individual departments. I do not recall having ever been instructed, in the formal sense of the word, either by the present Clerk of the Privy Council or his predecessor to do or not to do that. But basically, when we sit

*[Translation]*

**M. Dye:** Personnellement, j'estime que les fonctionnaires cherchent un moyen de nous contourner. Je voudrais faire mon travail et avoir non seulement les renseignements qu'il me faut de Petro-Canada mais tous les autres renseignements reliés à cette question. J'ai l'impression que c'est une stratégie destinée à empêcher que le Vérificateur général fasse son devoir pour le Parlement.

**M. Garneau:** Je vous remercie.

**La présidente:** Merci.

**M. Waddell,** qui n'est pas membre du Comité, voudrait poser une brève question. Est-ce acceptable? Monsieur Waddell.

**M. Waddell:** Merci, madame la présidente.

J'ai une question à poser à M. Tellier. Vous avez dit que le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources n'a jamais dû fournir une opinion au sujet de ce rachat de 1,7 milliard de dollars, j'entends dans le sens de faire une étude de rentabilité ou de coûts. Pourtant, d'après votre déclaration d'aujourd'hui, il existe un projet de document pour le cabinet qui porte indirectement, vous avez dit je crois, sur le compte de participation canadienne, que vous ne voulez pas remettre au Vérificateur général malgré sa demande. Si j'ai bien compris, vous avez reçu des directives dans ce sens de quelqu'un. Je voudrais savoir qui vous a donné ces instructions?

Deuxièmement, et je m'adresse surtout au Vérificateur général, on a parlé aujourd'hui de cette question des documents d'un gouvernement antérieur qui ne peuvent pas faire l'objet d'un examen comme si on voulait établir des cloisons entre les différents gouvernements pour vous en tant que Vérificateur général. Je voudrais savoir si tout cela se rapporte le moins à cette demande particulière de renseignements au sujet de Petro-Canada et son achat; est-ce qu'on a invoqué cette raison pour justifier le refus de documents. Je voudrais vous entendre, M. Tellier et vous, à ce sujet et je voudrais que M. Tellier réponde à la première partie de ma question.

**M. Tellier:** Madame la présidente, pour ce qui est des instructions, je dirais que le mot est peut-être un peu fort car au fond, les organismes centraux, et dans ce cas-ci, notamment le bureau du Conseil privé, ont la responsabilité d'assurer une certaine uniformité au sein du gouvernement.

Donc, en tant que sous-chef, lorsqu'on soulève une question comme celle-là affectant l'ensemble du gouvernement, je dois en référer aux organismes centraux, dans ce cas-ci, au Bureau du Conseil privé. Étant donné que le Vérificateur général est le premier à reconnaître qu'il s'agit là d'une question très importante, et qu'il espère qu'on la traitera de façon très sérieuse et qu'on la résoudra, à sa satisfaction on l'espère, et qu'il s'agit d'un cas test, alors je dis essentiellement que le Bureau du Conseil privé s'en est davantage occupé que chacun des ministères. Je ne me rappelle pas que le greffier actuel du Conseil privé ou son prédécesseur ait jamais ordonné, dans le sens formel du terme, de faire ceci ou de ne pas faire cela.

**[Texte]**

down and discuss the subject matter and so on, at the end it is decided who is going to do what. Basically, because it is an issue which is government-wide, the Privy Council Office has been in the driver's seat, and I think for very legitimate reasons.

**Mr. Dye:** I believe, Mr. Waddell, you wanted the second part of the question answered by me.

**Mr. Waddell:** Yes.

**Mr. Dye:** Regarding documents in the possession of one government when the government changes, it has never been a problem before. It would seem this is a new hypothetical barrier to the Auditor General serving Members of Parliament. If you took that to the extreme, I guess you could have an election once a year and have a new Cabinet, and then the Auditor General would never be able to report because he could never get information. Equally curiously, how would members of the Cabinet today be properly informed about their present responsibilities to carry on these major programs, such as our military program at the moment, without having some idea of what the decisions were in previous governments which bind Canada on these big contracts? They must have information.

I am interested in information, not in Cabinet documents. My office today is probably auditing documents of Mr. Trudeau's last government and Mr. Turner's government. When we were looking at Mr. Turner's government and Mr. Trudeau's government, we were probably looking at documents of Mr. Clark's government; and indeed, when Mr. Clark was in power, my office was looking at information from Mr. Trudeau's government. It has never been an issue before. It is a new one to me.

**The Chairman:** Thank you.

I would like to thank Mr. Dye, Mr. Tellier and the officials who have been with us and who have been very patient.

Mr. Garneau, do you have another question?

**Mr. Garneau:** I would expect the Deputy Minister to give us the total number, the percentage, that had been asked before by you, I guess.

**The Chairman:** Mr. Dorin.

**Mr. Garneau:** He did not give the absolute number for 1977, 1978 and 1979. I guess we will get it. Okay.

**Mr. Fennell:** I would just like to make one comment. I would like to express to Mr. Tellier my thanks on behalf of the committee for reducing the number of people from your department. It really was a benefit to us, and I really appreciate it.

**The Chairman:** Thank you.

The meeting is adjourned.

**[Traduction]**

Fondamentalement lorsque nous nous asseyons pour discuter de la question et ainsi de suite, à la fin on décide qui fera quoi. Comme il s'agit d'une question touchant l'ensemble du gouvernement, c'est le Conseil privé qui dirige et pour des motifs tout à fait légitimes à mon avis.

**M. Dye:** Monsieur Waddell, je pense que vous voulez que je réponde à la deuxième partie de la question.

**M. Waddell:** En effet.

**M. Dye:** Pour ce qui est des documents en la possession d'un gouvernement lorsqu'il y a un changement de régime, cela n'a jamais été un problème auparavant. Il semble que ce soit un nouvel obstacle hypothétique empêchant le Vérificateur général de servir les députés. Si l'on prend une hypothèse extrême, tous les ans il pourrait y avoir une élection et un nouveau cabinet, alors le Vérificateur général ne pourrait jamais faire rapport parce qu'il ne pourrait pas obtenir l'information. Ce qui est également bizarre, c'est comment les membres du Cabinet du jour pourraient être bien informés de leurs responsabilités actuelles pour la mise en oeuvre de ces programmes importants, comme notre programme militaire actuel, sans avoir une idée des décisions prises par l'ancien gouvernement, décisions qui lient le Canada dans le cadre de ses contrats importants? Ils doivent avoir l'information.

Je suis intéressé par l'information et non par les documents du Cabinet. Présentement il est probable que mon bureau vérifie en ce moment les documents du dernier gouvernement de M. Trudeau et du gouvernement de M. Turner. Au moment où nous avons étudié le gouvernement de M. Turner et celui de M. Trudeau, nous avons probablement étudié des documents de M. Clark, et en fait, à l'époque où M. Clark était au pouvoir, mon bureau étudiait des informations provenant du gouvernement de M. Trudeau. Auparavant cela n'a jamais été un problème. Pour moi c'est tout à fait nouveau.

**La présidente:** Merci.

Je remercie monsieur Dye, monsieur Tellier et les fonctionnaires qui étaient avec nous et qui ont été très patients.

Monsieur Garneau, avez-vous une autre question?

**M. Garneau:** Je présume que le sous-ministre nous fournira le nombre total, le pourcentage, que vous avez demandé tout à l'heure.

**La présidente:** Monsieur Dorin.

**M. Garneau:** Il n'a pas donné le chiffre absolu pour 1977, 1978 et 1979. Je présume que nous les obtiendrons. Très bien.

**M. Fennell:** J'aimerais simplement faire un commentaire. Au nom du Comité, je tiens à remercier M. Tellier d'avoir réduit le nombre de personnes de son ministère. Pour nous cela a vraiment été un avantage et je lui en suis vraiment reconnaissant.

**La présidente:** Merci.

La séance est levée.





















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

#### WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

*From the Department of Energy, Mines and Resources:*

Mr. Paul Tellier, Deputy Minister.

*Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

*Du Ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources:*

M. Paul Tellier, Sous-ministre.

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 3

Fascicule n° 3

Tuesday, December 11, 1984  
Thursday, December 13, 1984

Le mardi 11 décembre 1984  
Le jeudi 13 décembre 1984

Chairman: Aideen Nicholson

Président: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal  
year ended March 31, 1984

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1984

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aideen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
André Harvey  
Stan Hovdebo  
Alan Redway  
Tony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Aideen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Don Boudria  
Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Dennis H. Cochrane  
Murray Dorin  
Alfonso Gagliano  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Jim Jepson—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Thursday, December 6, 1984:

Don Boudria replaced Russell MacLellan (alternate);  
Alfonso Gagliano replaced Alain Tardif (alternate).

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le jeudi 6 décembre 1984:

Don Boudria remplace Russell MacLellan (substitut);  
Alfonso Gagliano remplace Alain Tardif (substitut).



## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, DECEMBER 11, 1984

(4)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 12:05 o'clock p.m., this day, the Chairman, Miss Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Desjardins, Fennell, Hovdebo, Miss Nicholson, Messrs. Redway and St. Germain.

*Alternates present:* Mr. Boudria, Mrs. Browes, Messrs. Cassidy, Dorin and Jepson.

*Other Members present:* Messrs. Berger, Chartrand, Della Noce, Gérin, Hicks, Ladouceur, Mrs. Landry, Messrs. Lewis and Plamondon.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams and Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses:* From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada; Mr. Raymond Dubois, Deputy Auditor General; Mr. Larry Meyers, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee met for the purpose of receiving a briefing on the subject of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1984.

Mr. Dye made a statement and with the other witnesses answered questions.

At 1:33 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, DECEMBER 13, 1984

(5)

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:37 o'clock a.m., this day, the Chairman, Miss Aileen Nicholson, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Attewell, Desjardins, Fennell, Garneau, Miss Nicholson, Messrs. Redway and St. Germain.

*Alternates present:* Messrs. Cassidy and Dorin.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams and Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses:* From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. E. Rowe, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch; Mr. D. Rattray, Principal, Audit Operations Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee commenced consideration of the Report of the Auditor General for the Fiscal year ended March 31, 1984.

Mr. Dye made a statement and answered questions.

## PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 11 DÉCEMBRE 1984

(4)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à 12 h 05, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aileen Nicholson, président.

*Membres du Comité présents:* MM. Desjardins, Fennell, Hovdebo, M<sup>lle</sup> Nicholson, MM. Redway, St-Germain.

*Substituts présents:* M. Boudria, M<sup>me</sup> Browes, MM. Cassidy, Dorin, Jepson.

*Autres députés présents:* MM. Berger, Chartrand, Della Noce, Gérin, Hicks, Ladouceur, M<sup>me</sup> Landry, MM. Lewis, Plamondon.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

*Témoins:* Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, vérificateur général; M. Raymond Dubois, sous-vérificateur général; M. Larry Meyers, sous-vérificateur général, direction générale des opérations de vérification.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement, le Comité se réunit pour recevoir des éclaircissements relatifs au rapport du vérificateur général portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1984.

M. Dye fait une déclaration, puis lui-même et les témoins répondent aux questions.

A 13 h 33, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 13 DÉCEMBRE 1984

(5)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 37, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aileen Nicholson, président.

*Membres du Comité présents:* MM. Attewell, Desjardins, Fennell, Garneau, M<sup>lle</sup> Nicholson, MM. Redway, St-Germain.

*Substituts présents:* MM. Cassidy, Dorin.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

*Témoins:* Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, vérificateur général; M. E. Rowe, sous-vérificateur général, direction générale des opérations; M. D. Rattray, directeur principal, direction générale des opérations de vérification.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement, le Comité procède à l'étude du rapport du vérificateur général portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1984.

M. Dye fait une déclaration et répond aux questions.

*It was agreed*,—That the document entitled “Information Called Confidences of the Queen’s Privy Council by Treasury Board” submitted by the Auditor General, be printed as an appendix to this day’s Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendix PUBL-1*).

Questioning of the witnesses continued.

At 11:52 o’clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

*Il est convenu*,—Que le document intitulé «*Information Called Confidences of the Queen’s Privy Council By Treasury Board*», déposé par le vérificateur général, paraisse en annexe aux Procès-verbaux et témoignages de ce jour (*Voir annexe PUBL-1*).

L’interrogatoire des témoins se poursuit.

A 11 h 52, le Comité s’ajourne jusqu’à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, December 13, 1984

• 0936

**The Chairman:** Good morning. I now call the meeting to order. We have a quorum to hear evidence. We are pleased to have the Auditor General and his staff here with us. The Auditor General tells me he has an opening statement, so I now invite him to begin.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General):** Thank you, Madam Chairman. I am very pleased to present my first report to this Thirty-Third Parliament and to your committee.

I have with me Raymond Dubois, Larry Meyers, and Ed Rowe, all three of whom are Deputy Auditors General responsible for the auditing in my office. So if I cannot handle a tough question, my deputies have all my answers; should they have problems, surrounding us today are the people who really did the work. All chapter authors are present. So I invite you to pose the toughest questions you can and I think we are ready to offer you a complete explanation on any point you wish to raise on this year's report.

My 1984 report contains many examples of the need for improvements in management practices and controls and a number of recommendations which could improve economy and efficiency and save money. Because of the scale of public sector expenditures, it is now more important than ever for this committee and my office to work together to examine and encourage improvements in managing public revenue and expenditure.

This year my report is organized so that all the main findings are in the first three chapters. When your committee decides which chapters it wants to examine in public hearings, I will be glad to provide you with separately bound copies and special briefings on our findings and recommendations.

I understand you will be soon making decisions about which chapters to concentrate on so, as suggested last Tuesday, I am pleased to give you my views about the matters where I think early action needs to be taken.

There is much to be done beyond publishing the report and having the media turn its spotlight on case examples in it. The glare of publicity, or perhaps I should say the fear of publicity, may cause some positive change to take place in the Public Service. But careful and considerate analysis by the committee of the root causes behind our observations is even more important and can bring about long-lasting improvements.

I am pleased that we have received generally positive responses from most of the departments audited this year. In

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 13 décembre 1984

**La présidente:** Bonjour. Puisque nous avons un quorum pour entendre les témoignages, je déclare la séance ouverte. Nous souhaitons la bienvenue au Vérificateur général et à ses collaborateurs. Le Vérificateur général a une déclaration préliminaire à faire, et je lui donne la parole.

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général):** Merci, madame la présidente. Je suis très heureux de présenter mon premier rapport à cette trente-troisième législature et à votre Comité.

Je suis accompagné de Raymond Dubois, Larry Meyers et Ed Rowe, tous trois sous-vérificateurs généraux responsables de la vérification dans mon service de sorte que si vous avez une question trop difficile pour moi, mes collaborateurs pourront y répondre, et s'ils étaient eux-mêmes pris au dépourvu, ils pourront s'adresser à ceux qui ont effectivement fait la besogne, et qui nous accompagnent aujourd'hui. Tous les auteurs des chapitres sont présents, et je vous invite donc à poser les questions les plus ardues: nous sommes prêts à vous fournir une explication complète sur toute question que vous voudriez soulever à propos du rapport de cette année.

Dans ce rapport de 1984, j'ai fourni de nombreux exemples d'améliorations qui devraient être apportées aux pratiques et aux contrôles de gestion ainsi qu'un certain nombre de recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'économie, et à économiser de l'argent. Compte tenu de l'ampleur des dépenses du secteur public, la collaboration entre mon service et ce Comité s'impose plus que jamais afin d'examiner et de promouvoir les améliorations à apporter à la gestion des deniers publics et des dépenses.

Le rapport de cette année est présentée de telle sorte que toutes les principales conclusions figurent dans les trois premiers chapitres. Lorsque votre Comité aura décidé des chapitres qu'il entend examiner en audiences publiques, je suis tout disposé à vous fournir des exemplaires détachés, et reliés des chapitres en question, ainsi qu'un dossier d'explication sur nos conclusions et recommandations.

Je crois savoir que vous allez décider sous peu des chapitres sur lesquels vous allez vous pencher et, pour reprendre la proposition faite mardi dernier, je serais heureux de vous faire savoir quelles sont les questions sur lesquelles, à mon avis, une intervention rapide s'impose.

La publication du rapport, qui a pour effet que certains cas deviennent le point de mire des médias, ne constitue qu'une première étape. Prise dans le collimateur, la Fonction publique, par crainte sans doute de la publicité, s'efforce peut-être d'améliorer certaines choses, mais pour effectuer des mutations profondes et durables, votre Comité, par une analyse nuancée et attentive des causes sous-jacentes à nos observations, a un rôle encore bien plus important à jouer.

Je suis satisfait de constater que la plupart des ministères qui ont fait l'objet cette année de notre vérification ont



*[Text]*

some cases—for example, DND's recent construction program, CIDA's multilateral program, or the Department of Environment's collection of water quantity data—we found activities to be basically well administered. In other departments there were cases where corrective action was started while the audits were under way. Most of the formal responses printed in the report have been favourable and positive from the departments.

But that is not the end of it. To implement our recommendations means a commitment of resources and scarce management time that could perhaps be devoted to direct program improvements or many other competing demands. And problems usually have a habit of taking longer to correct than expected.

So I will indicate some recommendations that I think are particularly important and you can, if you agree, ask the departments concerned to come and explain precisely what they will be doing, when, how much it will cost, and what benefits it will produce. This would provide you and your staff with a base of information for follow-up which would clearly show departments and agencies what your priorities are. Besides Chapter 1, which contains matters of special importance and interest, I will mention the chapters highest on my list of those that would benefit from early attention.

• 0940

Chapter 6 on the management of real property and Chapter 13 on the Department of Public Works could be considered together. In Chapter 13, five aspects of the Department of Public Works are presented, with the main emphasis being on the accommodation program. This program alone could provide your committee with a number of lines of inquiry and occupy many sessions. For example, one of our main findings about the accommodation program was that DPW often bypassed sound management practices expressed in government regulations and policies—for instance, not calling competitive tenders for leases. We recognize the difficulty of the job DPW has to do in providing accommodation for public servants which has been described as a gigantic jigsaw puzzle with constantly changing priorities. In some cases there may be justification for actions such as bypassing the competitive tendering process. But it is because it happened so very frequently, that there is no guarantee that departments and agencies are being accommodated in buildings of acceptable quality at the lowest possible cost.

Exhibit 13.4 in Chapter 13 lists 12 examples of lack of due regard for economy in leasing, the largest being a deal involving three buildings in downtown Ottawa. This case is

*[Translation]*

généralement fait preuve de bonne volonté. Certains de ces programmes, par exemple le programme récent de construction du ministère de la Défense nationale, le programme multilatéral de l'ACDI ou le programme de données sur la gestion de la quantité des eaux, du ministère de l'Environnement, sont relativement bien administrés mais dans d'autres ministères, il est arrivé que des mesures de redressement soient entreprises pendant que la vérification avait lieu. Dans la plupart des cas décrits dans ce rapport, les ministères ont fait preuve de bonne volonté et se sont montrés disposés à redresser la situation.

Mais on ne saurait en rester là. La mise en oeuvre de nos recommandations exige une mobilisation des ressources et du temps que les gestionnaires peuvent y consacrer, qui devraient peut-être être orientés vers une amélioration des programmes ou vers bien d'autres nécessités aussi impératives. Or il arrive souvent qu'en prévoyant les délais nécessaires pour effectuer des améliorations, on pèche par excès d'optimisme.

Je vais donc cerner certaines recommandations qui me paraissent particulièrement importantes et vous pourrez, si vous le jugez bon, prier les ministères en cause de venir vous exposer quelles sont leurs intentions précises, quand ils comptent les mettre à exécution, à combien cela leur reviendra et quels sont les avantages qui en résulteront. Vous disposeriez ainsi, vous et vos services, d'une information de base qui vous permettrait d'assurer le suivi et qui exposerait sans ambiguïté aux ministères et organismes quelles sont vos priorités. Je vais vous dire quels sont, à part le chapitre I qui contient des questions d'une importance et d'un intérêt particuliers, parmi les chapitres dont on aurait intérêt à s'occuper rapidement, ceux qui figurent en tête de ma liste.

Le chapitre 6, qui porte sur la gestion des biens immobiliers, et le chapitre 13 du ministère des Travaux publics pourraient être étudiés de pair. Le chapitre 13 comprend cinq volets du ministère des Travaux publics, dont le Programme du logement, qui a reçu toute notre attention. Ce programme, à lui seul, pourrait occuper de nombreuses séances de votre Comité et ouvrir plusieurs filières d'enquête. C'est ainsi que la vérification du programme de logement a fait ressortir—c'est l'une des plus importantes de nos constatations... que le ministère des Travaux publics négligeait souvent d'appliquer les sages pratiques de gestion mentionnées dans les règlements et politiques du gouvernement en omettant, par exemple, de faire des appels d'offres pour les baux. Nous reconnaissons que le ministère des Travaux publics a fort à faire pour loger des fonctionnaires qui constituent, comme on l'a souvent dit, une sorte de puzzle géant dont les priorités sont en mutation constante. Il se peut donc que dans certains cas, l'omission d'appel d'offres soit justifiée, mais le cas s'est produit si fréquemment qu'il n'existe plus aucune garantie que les ministères et organismes soient logés au prix le plus juste dans des bâtiments de qualité acceptable.

La pièce 13.4 du chapitre 13 dresse une liste de 12 exemples de non-respect des critères d'économie en matière de baux, le plus considérable portant sur la transaction de trois immeubles

*[Texte]*

described in detail. Other case studies illustrate other problems in leasing and in the lease-purchase arrangement that DPW often uses to obtain office space. Your committee could examine departmental practices and perhaps explore ways to prevent similar occurrences in the future.

In the section of the chapter dealing with lease-purchases, we questioned whether they are cost-effective compared to Crown-financed construction. But perhaps even more important is the fact that the substance of these transactions has never been disclosed to Parliament. After all, they really are capital acquisitions. We therefore recommend disclosing the full cost of this type of arrangement to Parliament. We would appreciate having your comments on this recommendation. We also recommend that DPW clarify its authority to enter into lease-purchase arrangements. We bring this to your attention because current agreements may be illegal, in which case DPW would have to seek legislative amendments.

Unoccupied space is another aspect of the accommodation program we report to you because of the savings that may be possible. We found the reporting system to be such that the total amount of vacant space could not be determined. However, there is a lot of it and it is costly. Parliament and the central agencies have not been well informed about this cost. We recommend among other things that the management of unoccupied space should be given a high priority.

At the end of the chapter, the department's response indicates general agreement with our recommendations. A senior person has been assigned to implement them, but specific actions have not yet been announced. There are very significant opportunities here for improving the economy and efficiency. In my view, there would be value in calling DPW before the committee to set a firm schedule of corrective action and to monitor progress at regular intervals.

DND, the Department of National Defence, has been subjected to an unprecedented degree of change and innovation over the past two decades. It has had to adjust to the effects of the unification policy adopted in the 1960s and the 1970s: the integration of the civilian and military headquarters shortly thereafter; the overall force structure reductions during the same period; and the need, more recently, to re-equip the forces as a matter of urgent priority.

In our audit we found problems in a number of areas such as force structure planning, strategic planning, guidance to field operations, and operational feedback. We also found them in human resource management, equipment acquisition and automatic data processing.

*[Traduction]*

au centre d'Ottawa, cas qui est décrit en détail. D'autres cas illustrent d'autres problèmes relatifs aux baux et aux contrats de location-achat souvent passés par le ministère des Travaux publics pour obtenir des locaux de bureaux. Votre Comité pourrait examiner les pratiques du ministère en étudiant peut-être les moyens d'empêcher que de pareils cas ne se reproduisent.

Dans l'article qui traite des contrats de location-achat, nous avons mis en question la rentabilité de ceux-ci par rapport à la construction financée par la Couronne. Mais il est un fait plus important encore à cet égard, à savoir que ces transactions n'ont jamais été portées à l'attention du Parlement. Or elles constituent, en fait, des acquisitions de capital, et c'est pourquoi nous recommandons que le Parlement soit informé du coût total de ce genre de transactions. Nous vous demandons de bien vouloir nous faire connaître vos observations concernant cette recommandation. Nous recommandons également que soient précisées les conditions autorisant le ministère des Travaux publics à passer des contrats de location-achat. Et si nous attirons votre attention sur ce point, c'est parce que les accords en cours pourraient être entachés d'illégalité, auquel cas le ministère des Travaux publics devrait demander des modifications à la loi.

Un autre aspect du programme de logement porte sur les locaux inoccupés, aspect que nous vous signalons en raison des économies qui pourraient être réalisées. L'inventaire des locaux inoccupés est tel qu'il est impossible de déterminer combien il y en a en tout, mais on sait qu'il y en a beaucoup et qu'ils reviennent cher. Le Parlement et les organismes centraux n'ont pas été correctement informés de ce coût. Nous recommandons, entre autres, d'assigner à cette gestion des locaux inoccupés un rang important dans la liste des priorités.

Le ministère, dans le commentaire qui figure à la fin du chapitre, marque qu'il accepte, dans l'ensemble, nos recommandations. Un haut fonctionnaire a été chargé de les mettre en oeuvre, mais des initiatives précises n'ont pas encore été annoncées. Or c'est un terrain sur lequel il est possible de réaliser des économies considérables et d'améliorer l'efficacité. Il serait utile, à mon avis, que le ministère des Travaux publics soit convoqué devant ce Comité, et prié de fournir un calendrier aux mesures de redressement qu'il entend prendre, et de faire ensuite rapport, à intervalles réguliers, de l'état d'avancement de ces mesures.

Au cours de ces 20 dernières années, et plus que jamais dans le passé, le ministère de la Défense nationale a fait l'objet de bouleversements et d'innovations. Il a dû s'adapter aux conséquences de la politique d'unification adoptée dans les années 1960 et 1970, et peu après, à l'intégration des quartiers généraux civils et militaires ainsi qu'aux réductions de l'ensemble des Forces armées et à la nécessité, plus récemment, d'un rééquipement de ses forces considérée comme une affaire de première urgence.

Dans notre vérification, nous avons constaté des difficultés dans un certain nombre de domaines: planification de la structure des Forces, planification stratégique, directives pour les opérations sur le terrain et mécanismes de rétroaction des opérations. La gestion des ressources humaines, l'acquisition

[Text]

Many of these problems appear to be related to difficulties in defining a suitable long-term force structure for personnel and for equipment. Without a force structure approved by the government, there is a danger that the DND will train personnel or buy weapons and equipment that do not fit together in such a way as to maximize overall defence effectiveness.

Thus we recommend in paragraph 12.18 that DND define a longer term, stable force structure for peacetime linked appropriately to potential wartime responsibilities and consistent with defence policy and fiscal guidance. DND has taken the first steps with a planning exercise begun a year ago. I think the department should be encouraged to explain to your committee what it hopes to achieve and how quickly. A request for a timetable and progress reports would buttress its planning efforts. It might also speed the day when DND would have a more solid underpinning for the annual estimates it presents to Parliament.

• 0945

Keeping this broader perspective in mind, the individual problems identified in chapter 12 begin to fall into a more understandable and coherent framework, in particular the equipment problems we found. The big dollars in DND are going into large purchases of sophisticated modern equipment to revitalize the forces, \$2 billion worth in 1984-85. So we asked how DND justified the need for major capital equipment items to support its objectives and priorities, how it determined the number of items to purchase and set performance specifications for them, how it purchased them and how it uses and maintains them now.

We did not get all the answers to these questions because we were denied access to certain Cabinet confidences so I am unable to comment on whether they were acquired with due regard for economy.

But one significant thing we did find was that sometimes equipment did not perform as expected, and I refer you to examples in paragraphs 12.84, 12.90, 12.91, 12.115 and 12.119.

We also found several problems in operational feedback processes. These could be followed up if your committee would like to find out what DND is doing and what it needs to do to improve the way senior managers and commanders assess the forces' state of readiness for action.

[Translation]

de matériel et le traitement automatique des données nous ont également paru présenter des difficultés.

Un grand nombre de ces problèmes paraissent liés aux difficultés à préciser, à long terme, une structure pour le personnel et pour le matériel. Sans une structure des Forces armées approuvée par le gouvernement, il y a danger que le ministère de la Défense nationale ne forme du personnel ou n'achète des armes et du matériel qui ne correspondent pas suffisamment bien pour assurer au mieux l'efficacité de l'ensemble des Forces armées.

Nous recommandons donc au paragraphe 12.18 que le ministère de la Défense nationale présente au Cabinet une structure des Forces à long terme pour les temps de paix et y associe les exigences en temps de guerre, et ce en conformité avec la politique de défense et avec les directives fiscales. Le ministère de la Défense nationale, par un processus de planification normative entrepris il y a un an, a, en fait, posé des jalons à cette fin. Votre Comité devrait, je crois, demander au ministère quelles sont les mesures que ce dernier entend prendre et combien de temps lui sera nécessaire, en insistant pour que le ministère lui fournisse un échéancier de ses travaux et les rapports d'état d'avancement de ceux-ci, pour l'épauler dans ses efforts de planification. Cela serait peut-être également le moyen d'assurer plus rapidement des fondements solides au budget annuel que le ministère présente au Parlement.

Compte tenu d'une perspective ainsi élargie, les problèmes spécifiés au chapitre 12 s'inscrivent ainsi dans un ensemble plus cohérent et plus compréhensible, en particulier les problèmes de matériel que nous avons constatés. L'essentiel des crédits du ministère de la Défense nationale est consacré aux achats de grande quantité de matériel de pointe pour rééquiper l'armée, à savoir 2\$ milliards en 1984-1985. Nous avons donc demandé au ministère de la Défense nationale comment il justifiait la nécessité de ces acquisitions d'équipements importants pour répondre à ses objectifs et priorités, comment il décidait du nombre d'éléments à acquérir et des caractéristiques du rendement à exiger, procédait à ces achats ainsi qu'à l'utilisation et à l'entretien de ces éléments.

Nous n'avons pas obtenu toutes les réponses à ces questions parce qu'on a refusé de nous communiquer certains documents confidentiels du Cabinet, de sorte que je ne suis pas en mesure de vous dire si cet équipement a été acheté dans des conditions optimales.

Mais nous avons pu faire une constatation importante, à savoir que le matériel ne répond pas toujours à l'attente, et je vous renvoie aux exemples cités aux paragraphes 12.84, 12.90, 12.91, 12.115 et 12.119.

Nous avons également constaté que les processus de rétroaction opérationnels laissaient à désirer. Si votre Comité veut découvrir ce que le ministre de la Défense nationale fait et ce qu'il devrait faire pour améliorer la façon dont la haute direction et les commandements des Forces armées évaluent l'état de préparation opérationnelle de celles-ci, il devrait se charger de suivre ces questions.



*[Texte]*

Chapter 9 deals with CIDA, an agency operating in a high risk, complex international environment.

Essentially this chapter is involved with program delivery rather than opportunities for cost savings because CIDA is given a target level of funds to disburse each year. We give CIDA credit for making major management improvements since our last audit. We suggest further improvements, mainly in the management of food aid and the bilateral program. Case studies provide examples of some of the problems and help to support the need for improvements we recommend. Even though CIDA basically agrees with our recommendations, your committee could give added emphasis for the improvements needed in both food aid and bilateral programs.

In food aid one of the problems is too many cooks: as with cash management, it is difficult to find someone to hold accountable. Because this program extends beyond CIDA itself, perhaps the PAC could encourage those involved to get together to seek improvements.

The main problems with bilateral aid are that it takes too long to get projects approved—in some cases 10 years—and that once they are approved CIDA does not provide for adequate on-site management. Consultants are often left to their own devices in implementing CIDA's projects in the Third World. Where appropriate technical support is provided the projects work well. CIDA projects that are not well managed could compromise Canada's international image and perhaps reduce Canada's trade opportunities.

Chapter 4, dealing with cash management, is short but very significant.

The government has not calculated or monitored the costs of current banking arrangements with financial institutions. These arrangements have been in place since 1959. In the 1980 to 1984 period we estimate the costs could have been reduced by up to \$261 million although our calculations could change with the use of different rates and are only meant to demonstrate the magnitude of this problem.

In addition, current deposit and payment practices are costing the government another \$43 million more than is necessary each year.

This chapter also mentions a concern raised previously by your committee that controls over timing of payments to Crown corporations are inadequate. We are still concerned about the payments being made in advance of need and then invested by the corporations generally at lower interest rates than the government paid to borrow the money.

The government agrees with our recommendations to correct these problems and is taking steps to improve the

*[Traduction]*

Le chapitre 9 traite de l'ACDI, organisme qui oeuvre dans un milieu international complexe où il encourt des risques élevés.

Ce chapitre porte essentiellement sur la réalisation des programmes plutôt que sur les moyens de réduire les coûts, car les crédits alloués à l'ACDI sont fixés chaque année. Nous constatons que, depuis notre dernière vérification, l'ACDI a considérablement amélioré ses méthodes de gestion et l'encourageons à continuer dans cette voie, en particulier dans le programme d'aide alimentaire et dans le programme bilatéral. On trouvera dans les études de cas des exemples de certaines de ces difficultés et des arguments pour réaliser les améliorations que nous recommandons. L'ACDI, dans l'ensemble, souscrit à nos recommandations, et votre Comité aurait intérêt à insister pour que soient améliorés le programme bilatéral et le programme d'aide alimentaire.

Je comparerais ce dernier à une cuisine où il y a trop de cuisiniers qui, en cas de réclamation, se dérobent tous à leurs responsabilités. Il en va de même pour les dépenses, où chacun rejette la responsabilité sur un autre. Puisque ce programme déborde du cadre de l'ACDI, ce Comité pourrait peut-être encourager les instances intéressées à unir leurs efforts pour y apporter des améliorations.

La principale difficulté en ce qui concerne l'aide bilatérale, c'est qu'il faut trop longtemps pour faire approuver un projet—une dizaine d'années parfois—et que lorsqu'un projet est approuvé, l'ACDI ne fournit pas suffisamment d'encadrement sur le terrain. Les conseillers sont souvent réduits à leurs propres ressources pour mettre en oeuvre les projets de l'ACDI dans le Tiers monde. On constate qu'avec un encadrement ethnique adéquat, les projets fonctionnent de façon satisfaisante. Ceux des projets de l'ACDI dont la réalisation laisse à désirer risquent de ternir l'image du Canada sur la scène internationale, voire de compromettre ses débouchés commerciaux.

Le chapitre 4, qui porte sur la gestion de la trésorerie, est bref mais très éloquent.

Le gouvernement n'a ni calculé ni contrôlé les coûts des arrangements bancaires actuels avec les institutions financières. Or, ces arrangements remontent à 1959, et nous estimons qu'entre 1980 et 1984, les coûts auraient pu être réduits de 261 \$ millions. Ce calcul a été fait uniquement pour montrer l'ampleur du problème, et on aurait pu arriver à une autre somme en se basant sur d'autres taux.

Par ailleurs, le traitement des dépôts et des versements coûte chaque année au gouvernement 43 \$ millions de plus qu'il n'est nécessaire.

Ce chapitre mentionne également une question déjà soulevée par votre Comité, à savoir que la vérification des délais de paiement aux sociétés de la Couronne sont insuffisants. Les paiements continuent à être faits avant la date où ils sont nécessaires, et les sommes ainsi versées sont investies par les sociétés, généralement à des taux d'intérêt inférieurs à ceux que le gouvernement doit verser pour emprunter cet argent.

En accord avec ces recommandations, le gouvernement reconnaît la nécessité de prendre des mesures pour redresser la

*[Text]*

situation. But because cash management roles and responsibilities are not clearly defined and are carried out in such a fragmented way, and because of the large amounts of money involved, early consideration by the Public Accounts committee would help to lend a sense of urgency to the matter.

One aspect in particular that the PAC could consider is the almost complete absence of a centralized, overall responsibility and accountability for cash management in the federal government. We believe the problems of missed opportunities for savings identified in this chapter are directly related to a lack of clearly defined roles and responsibilities.

• 0950

Chapter 8, which is a chapter on management of classification of the Public Service, suggests there are serious problems with the way jobs are classified for pay purposes in the Public Service. According to the Treasury Board Secretariat's own data, about one in every five public servants may be overpaid in relation to other public servants, resulting in a net overpayment of \$125 million for work performed in 1983. Although Treasury Board is aware of these problems and is taking corrective action on some issues, further initiatives should be undertaken, such as applying sanctions to individual departments that fail to correct overclassification. Our recommendations include a proposal that Treasury Board should report annually to Parliament on its stewardship of job classification. We would like to know whether your committee thinks this is a worthwhile suggestion.

I have been picking out some of the highlights. It is difficult to know where to stop. There are many other significant matters, both in the chapters I have discussed today and elsewhere in the report.

The three departments I have mentioned are probably too big to deal with in a blanket fashion and the committee may want to identify several areas of concentration in each. There are also other directions your committee could take; for example, examining the DND chapter along with the 1982 chapter on the same department. I am glad the committee will not be ignoring the audit notes in chapter 3. Some of these follow up on matters considered by your committee in previous years and several others deal with matters about which former PAC members have expressed concern.

The highlights in chapter 3, just to touch on five quick ones, would be about the land leased for the proposed Pacific environment centre. This is in West Vancouver and it has been going on for donkey's years. It may cost close to \$500 million, if something is not done about it. There is the note on scientific research and development tax credits, which are up to about \$1.6 billion worth of claims now; about Indian Affairs; about the LRC train sets; and about the Coast Guard vessels.

*[Translation]*

situation. Mais les attributions et responsabilités de la gestion de la trésorerie n'étant pas précisées et manquant de coordination, et compte tenu des sommes considérables qui sont en jeu, le Comité des comptes publics devrait s'attacher, dans les plus brefs délais, à l'examen de cette question pour bien faire ressortir son caractère d'urgence.

Votre Comité devrait mettre en relief, entre autres, l'absence presque totale d'une instance centralisée responsable de la gestion de la trésorerie envers le gouvernement fédéral. Nous pensons que les cas d'économies importants qui n'ont pas été réalisées, qui sont signalés dans ce chapitre, découlent directement de l'imprécision des attributions et responsabilités.

Le chapitre 8, qui porte sur la gestion de la classification des emplois au sein de la Fonction publique, relève de graves déficiences dans la façon dont les emplois sont placés aux fins de rémunération. D'après les données du Secrétariat du Conseil du Trésor, un sur cinq des fonctionnaires recevait une rémunération supérieure à celle qui lui était due, et cette surclassification avait coûté au gouvernement 125 millions de dollars pour l'année 1983. Le Conseil du Trésor est conscient de ces problèmes et a entrepris de remédier à certains d'entre eux, mais d'autres mesures devraient être prises, par exemple l'application de sanctions aux ministères qui ne procèdent pas à une reclassification. Nous recommandons, entre autres, que le Conseil du Trésor rende compte chaque année au Parlement des activités et du rendement du système de classification des emplois dans la Fonction publique, et demandons à votre Comité de nous faire savoir si cette recommandation lui paraît valable.

J'ai cité certains des points saillants de ce rapport, et je pourrais en citer bien d'autres, tant dans les chapitres sur lesquels je me suis attardé que dans d'autres, mais il faut savoir s'arrêter.

Les trois ministères que j'ai mentionnés sont probablement trop grands pour qu'on les étudie en bloc, et le Comité préférera peut-être cerner certaines questions auxquelles il voudra plus particulièrement s'attacher. Votre Comité peut encore adopter d'autres méthodes: examiner, par exemple, le chapitre de la Défense nationale avec le chapitre correspondant du rapport de 1982. Je suis heureux de savoir que votre Comité réservera toute son attention aux notes de vérification du chapitre 3, dont certaines portent sur des questions étudiées par ce Comité dans les années précédentes, et dont d'autres traitent d'affaires dont certains anciens membres du Comité s'étaient inquiétés.

Ainsi, l'un des cinq points saillants de ce chapitre, que je voudrais mentionner, porte sur le terrain loué et non utilisé, qui était destiné au centre de l'Environnement du Pacifique, dans la région ouest de Vancouver. Voilà des années que cette question traîne, et si on n'intervient pas, le coût s'élèvera à près de 500 millions de dollars. Il y a la question du crédit d'impôt à la recherche et au développement scientifiques, dont le coût s'élève maintenant à 1,6 milliard de dollars; la question des Affaires indiennes; les transactions portant sur les trains LRC et le Plan d'investissement de la flotte de la Garde côtière.

*[Texte]*

In summary, I am looking forward to your committee holding hearings and refocussing the media spotlight a number of times in the year on matters raised in this report. I can see three beneficial results. If you agree with our recommendations, hearings would heighten the sense of urgency about implementing them. Perhaps in some cases departments need an expression of political will and determination before they can take corrective action.

If you disagree with our recommendations, then by saying so you will save departments some time and effort. I hope this will not happen often, but if we have misinterpreted your wishes, for example in recommending that more information be disclosed to Parliament, it would be much better if these were known beforehand rather than after Parliament is overloaded with information.

Whether you agree or disagree with our recommendations, you can build on our examples and our recommendations by going into new areas suggested by them. In the past the committee has sometimes used the report very successfully as a jumping-off point for inquiry into a department beyond the scope of our audit work.

So I thank you. I must say I am very proud of my auditors, who I think have done an excellent job on behalf of you and other members of Parliament. I am happy to answer any questions your members may have, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye. Do you have copies of your opening statement with you that we could circulate to members?

**Mr. Dye:** I would be happy to have the English version circulated today. I am not quite sure where the translation stands. It was put together at the last moment. It should be available, I am sure, during the day. But I would be happy to circulate it to you, so that your members have copies.

**Mr. Fennell:** Could we suggest we append it to the minutes of this meeting?

**The Chairman:** It would automatically be in the minutes of the meeting.

**Mr. Dye:** The reason I read it to you was to get it into the statement, and of course it will be translated in the records. You do have it available to you. I thought you would appreciate having my perspective of priorities.

**Mr. Fennell:** Mr. Dye, that is an excellent statement and an excellent start. It gives us some direction.

One other point I would like to ask of you, because we are trying really to get something accomplished out of this committee—you have mentioned several times the previous

*[Traduction]*

J'espère donc, en résumé, que votre Comité, dans ses audiences, remettra dans le collimateur de la publicité certaines des questions soulevées dans ce rapport et j'entrevois trois aspects aux résultats bénéfiques qui en découleront. Si vous êtes d'accord avec nos recommandations, les auditions de témoins auront pour effet de rendre plus pressante la mise en oeuvre de ces recommandations. Il y a peut-être des cas où les ministères s'ils veulent redresser une situation, ont besoin de l'aiguillon que constituent la volonté et la détermination politiques.

Si vous n'êtes pas d'accord avec nos recommandations, vous pourrez, en l'affirmant, éviter aux ministères une perte de temps et d'efforts. J'espère qu'un tel cas ne se produira pas souvent, mais si nous avons mal interprété vos désirs, en recommandant, par exemple, que le Parlement reçoive une information supplémentaire, il serait préférable que votre position soit connue avant que toute cette information ne se déverse sur le Parlement.

Et que vous donniez ou non votre assentiment à nos recommandations, vous pourrez en tirer profit en explorant les questions nouvellement portées à votre attention dans nos exemples et nos recommandations. Il est arrivé que le Comité se serve du rapport comme tremplin pour mener une enquête dans un ministère dans un domaine qui ne relevait pas de la compétence de notre vérification.

Je vous remercie, et voudrais ajouter combien je suis fier de mes vérificateurs, qui en votre nom et en celui des autres membres du Parlement, ont fait de la belle ouvrage. Je serais heureux, madame la présidente, de répondre à toutes les questions que les membres du Comité voudront bien me poser.

**La présidente:** Je vous remercie, monsieur Dye. Avez-vous sur vous des exemplaires de votre déclaration préliminaire, afin que nous puissions la distribuer aux membres?

**M. Dye:** J'aimerais faire distribuer aujourd'hui la version anglaise. Quant à la traduction, je ne sais pas au juste où nous en sommes, car le texte de ma déclaration n'a été mis au point qu'au dernier moment. Mais je suis sûr que vous pourrez avoir la traduction dans la journée. Je serais heureux de vous fournir aujourd'hui même le texte de ma déclaration préliminaire, afin que les membres du Comité l'aient en main.

**M. Fennell:** Puis-je proposer de le mettre en annexe au compte rendu de cette réunion?

**La présidente:** Cela y figurera automatiquement.

**M. Dye:** La raison pour laquelle je vous en ai donné lecture, c'était pour que cette déclaration figure dans le procès-verbal, et soit également traduite en même temps. Il vous sera remis. J'ai pensé que vous aimeriez connaître mon opinion sur les priorités.

**M. Fennell:** Votre déclaration a été très intéressante, monsieur Dye, et constitue un excellent point de départ. Elle nous servira de guide.

Mais il y a une autre question que je voulais vous poser, parce que ce Comité entend vraiment faire un travail efficace: vous avez plusieurs fois parlé des rapports des trois années



**[Text]**

three years' reports. Have you in your department a list of these recommendations prioritized as to action that should have been taken and that has not been taken and that could be taken?

I am bringing this up because I think there are some things we have to do quickly. There is a new government and things have to change. I was wondering if you have a clean list that we could address and make recommendations to Parliament on that these should be adopted immediately.

• 0955

**Mr. Dye:** Madam Chairman, Mr. Fennell, we do not have a prioritized list. What we do is look back over our recommendations, in terms of a self-evaluation. Are we making recommendations that Parliament, and members of the PAC particularly, believe are important? We have them ranked into very important ones, good stuff and maybe we need not have said that. We have three rankings. We find that the majority of our recommendations stand up as being useful to Parliament. I do not have them organized in terms of priority from a particular perspective, such as cash savings or opportunities for effectiveness or efficiency improvement. We could do that, but we have not done it.

**Mr. Fennell:** What I am really looking for is immediate cash savings from your previous three years.

**Mr. Dye:** Yes.

**Mr. Fennell:** That is the major problem we are trying to address right now. Perhaps if you would provide us with a list, we could have a meeting to review them and not spend a great deal of time. Then we could make a recommendation to Parliament that these be adapted immediately.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, your member should know that I have suggested exactly that course of action to the members of Mr. Nielsen's task force. I believe there is considerable merit in examining the last three years' reports for opportunities. We would be very happy to assist your committee, to provide them with a list, if that is the wish of the committee.

**Mr. Fennell:** Thank you.

**The Chairman:** Can I just hang on to that for a minute? If it is not a great deal of work, if it could be pulled out easily, Mr. Dye, something that I think would be useful to the committee also would be if you could chart progress, where it has been made, from the point of view of then seeing how fast it was. Was remedial action taken promptly enough and where do we go from here?

I am thinking particularly of the issue of banking practices, because we had that in the public accounts a few years ago. I think at that time the process was really very slow. Now, the deposits are being made within a three-day period, but there is

**[Translation]**

précédentes. Est-ce que votre service a dressé une liste des recommandations, en ordre de priorités, sur les mesures à prendre qui sont restées lettre morte et sur lesquelles on pourrait maintenant revenir?

Si je soulève cette question, c'est que je crois que nous devons intervenir rapidement sur certaines questions. C'est un nouveau gouvernement qui est au pouvoir, et il faut que les choses changent. J'aimerais savoir s'il existe une liste de ces priorités que nous pourrions étudier afin de présenter au Parlement des recommandations à adopter dans les plus brefs délais.

**M. Dye:** Madame la présidente, monsieur Fennell, nous n'avons pas d'ordre prioritaire. Nous revenons sur nos recommandations pour faire une auto-évaluation afin de déterminer si le Parlement et les membres du Comité des comptes publics en particulier estiment que nos recommandations sont importantes. Notre classement comporte trois catégories: les très importantes, les méritoires et celles dont on aurait pu se passer. Nous constatons que la majorité de nos recommandations sont utiles au Parlement. Elles ne sont pas classées du point de vue d'un ordre prioritaire bien défini faisant intervenir soit les mesures d'économie, soit l'amélioration de l'efficacité ou de l'efficience. Nous aurions pu procéder ainsi, mais nous ne l'avons pas fait.

**M. Fennell:** Je voudrais qu'avec votre expérience de trois années vous puissiez mettre le doigt sur des mesures d'économie immédiates.

**M. Dye:** Je vois.

**M. Fennell:** Ce problème est au coeur de nos préoccupations actuellement et s'il vous était possible de nous en donner une liste, nous pourrions l'étudier lors d'une réunion sans perdre grand temps. Nous ferions une recommandation au Parlement pour qu'il y ait concrétisation immédiate.

**M. Dye:** Madame la présidente, je dois vous rappeler que c'est précisément ce que j'ai proposé aux membres du groupe de travail de M. Nielsen. On aurait tout intérêt à étudier les rapports des trois dernières années pour repérer ces mesures potentielles. Nous serons heureux de venir en aide aux membres du Comité, de préparer une liste, si c'est ce que vous souhaitez.

**M. Fennell:** Merci.

**La présidente:** Je voudrais revenir sur ce sujet un instant. Monsieur Dye, si cela ne signifie pas trop de travail, si cela peut être fait rapidement, on pourrait peut-être préparer à l'intention du Comité une courbe des progrès, éventuellement, afin que nous puissions déterminer la rapidité de la concrétisation. En effet, on voudra savoir si les mesures de redressement ont été prises dans les plus brefs délais et ce qui s'impose désormais.

Je songe notamment à la question des transactions bancaires car elle a déjà été soulevée au Comité des comptes publics il y a quelques années. À l'époque, tout se faisait très lentement mais désormais les dépôts sont faits dans les trois jours, ce qui

## [Texte]

still a big loss to government revenue. Perhaps with issues like that, which have been around for a long time, it would be possible to show how much improvement there has been and at what rate. This would help us then in seeing whether we think the rate of improvement is reasonably fast or whether we think that it is important to do something urgently to speed it up.

**Mr. Fennell:** That is exactly what I had in mind. I am glad you added that. That is a very important part. I was really looking for these points: How can you make it move a little faster or, if it has not moved, what do we do to start it.

**The Chairman:** The same thing applies to the Treasury Board's classifications, because we were led to believe a couple of years ago that a major effort was being made to improve that. Now, in view of your present criticisms, obviously, not a lot has happened.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, your request is possibly more complex than you might realize. For us to give you a thoughtful response, to what I think are excellent questions, takes a great deal of work in that we must visit each of these departments on a follow-up basis to bring you up to date. For us to bound around the entire government and prepare a report for you can be done and we will willingly do it, but I do not think I can give you an answer before Christmas. That is just not practical.

**Mr. Fennell:** No, no.

**Mr. Dye:** We would be prepared to review all the departments that we have been through in the last few years on a follow-up basis and see where they stand. Your committee, through your researchers, annually asks for an update in December of the reported matters in the year, and no doubt that letter has gone out in the usual course of events.

They will provide to you an update of where they are now compared to where they were when they were audited last summer or last spring. That information is available. We could certainly compare previous responses of departments, say, for the 1983 report, their response in December and where they are today. I could ask my auditors to do that and I would think in a two- to three-month period, we would have an interesting report for you. I would be prepared to undertake that.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Could I just suggest, Madam Chairman, that possibly we could get a list of the major items. We could get immediate cost savings and then, subsequent to that, he can follow up with your request. I think that would at least give us some numbers to deal with so we can make a recommendation to Parliament so that something can happen.

• 1000

**Mr. Dye:** Madam Chairman, the cost savings exercise of reviewing it and saying there is an opportunity here can be

## [Traduction]

n'empêche pas que le gouvernement essuie encore des pertes sèches. Une question comme celle-là, qui remonte à il y a longtemps, permettrait peut-être de déterminer quelles ont été les améliorations et à quel rythme. Nous pourrions ainsi dire si les améliorations se font à un rythme satisfaisant et si des mesures d'urgence s'imposent pour redresser la situation.

**M. Fennell:** Je songeais précisément à cela et je suis ravi de votre intervention. C'est une question capitale et pour ma part, je voulais vérifier trois choses: comment peut-on accélérer les mesures de redressement ou, advenant qu'on n'en ait pas encore pris, comment les amorcer.

**La présidente:** Ce que nous disons vaut aussi pour la classification du Conseil du Trésor car il y a quelques années encore, on nous avait laissé croire que l'on ne négligeait rien pour apporter des améliorations. Manifestement, étant donné vos critiques récentes, ce ne fut pas le cas.

**M. Dye:** Madame la présidente, ce que vous avez demandé est peut-être plus complexe que vous ne l'imaginez. Pour que nous puissions vous donner une réponse complète, à ces questions excellentes dois-je dire, il nous faudra entreprendre un long travail et rendre visite à chacun de ces ministères pour faire le suivi des mesures prises. Nous pouvons très bien faire cela et préparer un rapport et nous le ferons volontiers, mais je ne pense pas que nous puissions vous donner de réponse avant Noël. Ce ne sera pas possible.

**M. Fennell:** Il n'en est pas question.

**M. Dye:** Nous sommes prêts à revoir la situation de tous les ministères qui ont fait l'objet d'une étude depuis quelques années et nous pourrions faire rapport de notre suivi. Votre Comité, par l'intermédiaire de ses documentalistes, demande tous les ans au mois de décembre aux ministères qui ont fait l'objet d'un rapport de rendre compte de leur situation et nul doute que ces requêtes ont déjà été envoyées.

Vous saurez donc où en sont les ministères par rapport à la situation qui était la leur l'été dernier ou au printemps dernier quand nous en avons fait la vérification. Ces renseignements sont disponibles et l'on peut très bien se reporter aux réponses antérieures des ministères, en décembre 1983, par exemple, pour comparer leurs situations d'alors et d'aujourd'hui. Je vais faire le nécessaire pour que mes vérificateurs entreprennent cette tâche et d'ici deux ou trois mois, nous aurons donc un rapport intéressant à vous donner. Je suis prêt à entreprendre cette tâche.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Madame la présidente, j'aimerais avoir une liste des principaux éléments qui permettraient des mesures d'économie immédiates en attendant que nous ayons le résultat de votre requête. Je pense que cela nous donnerait certaines données dont nous pourrions étoffer une recommandation à l'intention du Parlement pour que l'on prenne des mesures.

**M. Dye:** Madame la présidente, la revue des mesures d'économie possibles peut se faire à partir de mon bureau à

*[Text]*

done by sitting in my office in Ottawa and saying: There is one, there is one and there is one. To go out and find out what has gone on is quite a different activity. We can give you an opportunities list very quickly, in January. To give you a progress report on our recommendations over, say, the last two or three years, I think, is a worthwhile exercise. I would recommend it be done, but I would like to do it well for you and I need a little time.

**Mr. Fennell:** I have just one more question. I have gone through the review of cash management. It hits me that immediate savings can happen with some minor changes, and I am wondering if that is not one of the first things we should address.

**Mr. Dye:** It is a good one.

**Mr. Fennell:** I am just throwing it out to the committee, Madam Chairman. I just see money being saved quickly, and it could be a way of doing it.

**Mr. Dye:** I agree with you. It may well be that the signal has already been sent to the Department of Finance. The departments all have this information. They have been thinking about it, knowing that your committee has the potential of bringing them forth. They like to come with a fairly positive response, saying: We have taken reasonable corrective action between audit and the time we are asked to be witnesses here before you. So I think that is one they are going to act on.

Certainly, there is a lot of activity going on in terms of negotiations with the banks. Those negotiations are in progress. I have some views on the negotiations which I think are premature to give you because they are in the middle of things, and I am reluctant to audit something in the middle of the activity as opposed to getting to the end of it to find out what happened in the end. I would expect to be reporting to you next year on the outcome of those negotiations.

**Mr. Fennell:** What I am trying to get at is this. Let us get on. At least we are going to push them a little faster.

**Mr. Dye:** Regarding your cash management example of money not being all that fast coming in—and certainly you can slow down the printer at DSS overnight—I think what happened was that there was a concern about slow pay. So suddenly the computer works faster and now it is fast pay, and it is costing you interest by paying too soon.

**Mr. Fennell:** Yes.

**Mr. Dye:** That can be arranged very simply, I am sure.

**Mr. Fennell:** Those are the kinds of things... If we can see some immediate savings, I think it is worth while.

**Mr. Dye:** It is worth doing. It is \$20 million, \$1 per person in the country. It is worth doing.

**Mr. Fennell:** Also, Madam Chairman, I think this committee would like to get a message to all the departments who will be reviewing that we are going to move quickly to find out what they are doing and not let them sit and do nothing. I

*[Translation]*

Ottawa: nous pouvons repérer chacune de ces mesures, mais la vérification de ce qui a été fait jusqu'à présent est tout autre chose. Nous pouvons certainement dresser une liste très rapidement et vous la fournir en janvier. Quand à un rapport sur la concrétisation de nos recommandations depuis deux ou trois ans, cela pourrait se révéler utile et je recommanderais qu'on y procède et pour bien le faire, j'ai besoin d'un peu de temps.

**M. Fennell:** Une dernière question. J'ai étudié la gestion des liquidités. J'ai été frappé en constatant qu'on pourrait réaliser des économies en apportant quelques modifications mineures et je me demande si ce n'est pas là une des premières choses dont nous devrions nous occuper.

**M. Dye:** Ce serait utile.

**M. Fennell:** J'en fais une proposition au Comité, madame la présidente. Je pense qu'on pourrait réaliser des économies rapidement en procédant ainsi.

**M. Dye:** Je suis tout à fait d'accord avec vous. Je pense que le ministère des Finances a déjà reçu le message. Les ministères sont tous déjà au courant et ils y réfléchissent, sachant que votre Comité a le pouvoir de soulever la question. Les ministères aiment se targuer de ce qu'ils ont eu recours à des mesures de redressement entre la vérification et le moment où nous comparaisons ici devant vous. A mon avis, ils feront donc le nécessaire.

Il est indéniable qu'on s'affaire à des négociations avec les banques. Ces négociations vont bon train, mais il serait prématuré de vous faire part de mes opinions là-dessus et je m'en voudrais de vérifier une situation qui n'est pas encore mûre, c'est-à-dire de ne pas attendre que tout soit fini. Je pourrais donc vous faire rapport l'année prochaine sur l'issue de ces négociations.

**M. Fennell:** Voici là où je veux en venir. Qu'on agisse dès maintenant, qu'on pousse les ministères à faire quelque chose.

**M. Dye:** Quant aux mesures de redressement dans la gestion des liquidités que vous trouvez lentes, il est certainement possible de ralentir l'imprimeur au ministère des Approvisionnements et Services du jour au lendemain, je pense que cela est dû au fait qu'on s'inquiétait de la lenteur des paiements. Soudainement, l'ordinateur s'est mis à accélérer le rythme, ce qui entraîne des pertes d'intérêts car les versements sont faits trop tôt.

**M. Fennell:** Je vois.

**M. Dye:** Je suis sûr qu'on peut y remédier très simplement.

**M. Fennell:** Ce sont là les choses... Si l'on peut réaliser des économies immédiatement, je pense que le jeu en vaut la chandelle.

**M. Dye:** En effet. Il s'agit de 20 millions de dollars, un dollar par habitant. Cela vaut la peine.

**M. Fennell:** Madame la présidente, je pense que les membres du Comité veulent signifier à tous les ministères qui procèdent à des mesures de redressement que notre Comité va sous peu essayer de déterminer ce qu'ils font et que nous ne



*[Texte]*

think that is really the message we would like to get out in this committee. I think we have to show that this committee is very effective, that it does accomplish something and does back up what is happening.

**The Chairman:** Thank you. Mr. St. Germain.

**Mr. St. Germain:** Yes, Madam Chairman, to Mr. Dye. On these hearings you recommend, to provide quicker results as a result of the hearings, I would like you to elaborate on that, if you would.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, to Mr. St. Germain, the reason I ask you to consider certain chapters is that I think you underestimate your clout as Members of Parliament. This is where you fulfil that circle of accountability. I guess you fortify our findings, if you agree with our findings, and send a very clear message to the bureaucracy that good management is good stuff. If you do not have hearings, then there is an opportunity for the Public Service to say: Parliamentarians do not care, so why should we?

So I strongly recommend to you that you take these chapters seriously. A great deal of good auditing has gone on. I think the recommendations are very sound, and if you reinforce the work of this office and put the weight of your committee behind it, that has a lot more to do with good management practices than I can achieve in only reporting these matters to you. I am not management; I am only an auditor. You people represent the policy and you have the collective power to influence good management in government. So I do encourage you to follow up on these reports and make your own reports to Parliament.

• 1005

I would like to see you debate these reports in Parliament or at least have a day in which they could be brought before the whole House, or a time in which they could be brought before the whole House. Then I encourage you to carry on a tradition established a few years ago which I think is a tremendous utility, and that is the follow-up process you have of asking these departments one year later, or whenever it is you choose to do it: Did you do what you said you would do in your testimony to us? That is very important, as is our process of follow-up to report to your committee later on the progress, which I think is worth while.

That fulfils the whole circle and in the end I think there is a positive effect that provides for better management; it provides an opportunity for Parliament to hold the government accountable; and it provides, I think, a comfort to taxpayers that parliamentarians are truly doing their job.

**Mr. St. Germain:** Right at present there is a task force on parliamentary reform and I think we should make the Auditor General's views known in regard to this because I am one who is supportive that the reports should be presented to the House and debated in the House. Then they would be brought to the immediate attention of the House, all Ministers and all Members of Parliament, whereas often, because there are so many committees and so much work and so much paper work going through the Hill, they are buried.

*[Traduction]*

lâcherons pas prise. Je pense que c'est ce message que nous voulons transmettre et il nous faut signaler que le Comité est très efficace, qu'il se soucie des réalisations en tenant compte de la situation.

**La présidente:** Merci. Monsieur St-Germain.

**M. St-Germain:** Madame la présidente, j'aimerais avec votre permission développer la recommandation de procéder à des audiences pour obtenir des résultats plus rapidement.

**M. Dye:** Monsieur St-Germain, si je vous demande d'étudier certains chapitres, c'est que je pense que vous sous-estimez le poids que vous avez en tant que députés. C'est ici qu'on boucle la boucle. Je suppose que vous ajoutez force à nos recommandations quand vous les avalisez et que vous signifiez très clairement à l'administration que vous tenez à une bonne gestion. S'il n'y a pas de réunions du Comité, la Fonction publique peut se dire: Les députés ne s'en soucient guère, pourquoi nous ferions-nous du mouron?

Je vous exhorte donc à étudier ces chapitres très sérieusement car nous avons fait une très bonne vérification. Je pense que nos recommandations sont solides si vous nous accordez votre soutien, votre poids, les bonnes pratiques de gestion seront beaucoup plus populaires que si je me contente de vous faire rapport de ces questions. Je ne suis pas gestionnaire mais vérificateur. Vous établissez la politique et vous avez collectivement le pouvoir d'inciter l'administration à avoir recours à de bonnes pratiques de gestion. Je vous exhorte donc à procéder au suivi de ce rapport et à faire votre propre rapport au Parlement.

J'aimerais bien que ces rapports soient discutés au Parlement, ne serait-ce qu'une journée en Comité plénier ou à toute autre occasion que l'on trouvera opportune. Je vous exhorte à maintenir une tradition qui remonte à il y a quelques années et que je trouve extrêmement utile. En effet, que l'on continue de demander aux ministères, un an plus tard, ou à tout autre moment, s'ils ont effectivement fait ce qu'ils ont promis de faire lors de leur premier témoignage devant le Comité. C'est essentiel car cela constitue le complément de notre propre suivi sur les progrès réalisés.

C'est ainsi que l'on boucle la boucle et je pense qu'au total, cela aboutit à une meilleure gestion, à un moyen pour le Parlement de demander des comptes au gouvernement et en même temps, les contribuables s'en trouvent rassurés car ils constatent que les parlementaires font leur travail.

**M. St-Germain:** Actuellement, il y a un groupe de travail sur la réforme parlementaire auquel je pense que l'on devrait signaler les propos du Vérificateur général à cet égard car pour ma part, je suis tenant de la présentation et de la discussion de ces rapports à la Chambre. C'est ainsi qu'il recevrait l'attention immédiate de la Chambre, de tous les ministres et de tous les députés, attention qu'ils ne reçoivent pas en comité étant donné le nombre de ces derniers, la charge de travail, la quantité de paperasse que nous recevons.

*[Text]*

As Mr. Fennell pointed out, if we get a prioritized list and get to it I think we can save Canadians money right off the bat, and I do not think we have lived in more crucial times for exercising restraint and fiscal responsibility.

**The Chairman:** It does not need a change in the rules to get our report debated. When the report is presented we can ask for a debate and it is a matter of the House Leaders agreeing to it. So the existing rules allow for that.

**Mr. St. Germain:** They will allow for it? I was under the impression that it possibly would take a slight reform in adjusting the time.

**The Chairman:** In the past when you got a very heavy legislative program the House leaders have been unwilling to clear times for debates on committee reports.

**Mr. St. Germain:** Maybe the time has come, Madam Chairman, to make it mandatory that they be debated . . .

**The Chairman:** Yes. Well, for that it would be a change.

**Mr. St. Germain:** —at least once or two or three times a year. Thank you.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** I apologize for being a bit late.

Mr. Dye, I am also very sympathetic to a couple of things you have suggested. It seems to me that one of the things this committee might do is, as Mr. St. Germain is suggesting, to make some recommendations to the Task Force on Parliamentary Reform, including asking them to take up the cause for the point you have made and the chairperson made in the House yesterday or the day before about the possibility of our making reports on a continuing basis rather than just packing it all into one bombshell every year.

I would like to come back now to one specific thing I think it would be helpful to have a statement from you on, in addition to some of the content of your report, and that is the question of if you can give us some understanding of what arrangement will be arrived at with respect to the access of information for you and your staff as auditor. It seems to me that is absolutely fundamental. If you cannot get adequate access to information, we know you cannot do the job.

Acting on the basis of the briefing we had earlier this week, my staff contacted the Department of National Defence. We got a letter from Mr. Gauthier, who is the director general of the executive secretariat, which indicates quite specifically that oral direction had been received from the Treasury Board officials to the effect that the Auditor General was not authorized to see Cabinet confidences. Also, as you are aware, the memorandum of August 1983 at the time of the Access to Information Act provided for an enormous expansion of the category of Cabinet confidences. Then in the elaboration for DND which went out subsequently—in fact

*[Translation]*

Comme M. Fennell l'a dit, si nous obtenons une liste des priorités et si nous faisons le nécessaire, nous épargnerons des deniers publics immédiatement et je ne pense pas que nous ayons connu de moment plus crucial pour resserrer la responsabilité fiscale et faire preuve de parcimonie.

**La présidente:** Pour que notre rapport soit débattu à la Chambre, nous n'avons pas besoin de modifier les règlements. Quand un rapport est présenté, on peut réclamer un débat et il suffit que les leaders des partis à la Chambre s'entendent. Les règles permettent donc de le faire.

**M. St-Germain:** Nous pourrions donc le faire, n'est-ce pas? J'avais l'impression qu'il fallait attendre certaines modifications dans l'emploi du temps.

**La présidente:** Par le passé, quand le programme législatif était très chargé, les leaders des partis à la Chambre hésitaient à consacrer un temps précieux à débattre les rapports des comités.

**M. St-Germain:** Le moment est peut-être bien choisi d'exiger que le débat soit obligatoire . . .

**La présidente:** Oui. Il faudrait pour cela une modification.

**M. St-Germain:** . . . du moins deux ou trois fois par année. Merci.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** Je vous prie d'excuser mon retard.

Monsieur Dye, moi aussi je me sens très solidaire de quelques-unes des idées que vous avez exposées. Comme l'a proposé M. St-Germain, nous pourrions à titre de Comité faire certaines recommandations au groupe de travail sur la réforme parlementaire et l'on pourrait même demander au groupe de travail de se faire l'avocat de ce que vous proposez et de ce que la présidente a proposé hier ou avant-hier à la Chambre relativement à la possibilité d'échelonner nos rapports pendant la session plutôt que de tout regrouper sous une même couverture.

Il y a une chose pour laquelle je vois qu'il serait utile que vous fassiez une déclaration, que l'on ajouterait à votre rapport, et il s'agit des modalités d'accès à l'information pour vous et votre personnel de vérification. Je pense que c'est une chose absolument fondamentale car si vous ne pouvez pas avoir les renseignements appropriés, vous ne pouvez pas faire votre travail.

Plus tôt cette semaine, nous avons eu une séance d'information et mon personnel a pris contact avec le ministère de la Défense nationale. Nous avons reçu une lettre de M. Gauthier, directeur général du Secrétariat exécutif, qui précise que le ministère a reçu des directives verbales du Conseil du Trésor lui signifiant que le Vérificateur général n'était pas autorisé à prendre connaissance des documents confidentiels du Cabinet. Comme vous le savez, une note de service en date du mois d'août 1983, au moment de l'adoption de la Loi sur l'accès à l'information, signalait que l'on élargissait désormais la catégorie des documents confidentiels du Cabinet. Le lende-

*[Texte]*

just the next day; it was obviously prepared around the same time.

• 1010

They made specific reference to the Auditor General in a way which, as I understand it, meant that the Auditor General was put in the position of a member of the public seeking access to DND information under the Access to Information Act. Section 23 says specifically:

Protection of Confidences against disclosure to other unauthorized parties". And it has defined "confidences" in an elaborate and very, very broad way as anything that is remotely connected to Cabinet. Then it says . . . well, if we are going policy direction:

it is focused mainly on the protection of "confidences" against disclosure under the Access to Information Act, it is important to stress that the same protection must apply to preclude disclosure to any unauthorized parties such as the Auditor General or any other agencies which do not have a right of access.

Now, I was really upset by that. I thank your officials for suggesting where we might do some creative research to find this, and I trust from the answers that we had from the Prime Minister and the Minister of Defence that this no longer is policy. But at the same time, as I understand it, for all of the promises and the headlines, at this point you have not received a single further document with respect to the Petrofina purchase, the F-18, the frigates, the Aurora, the matters in the Department of Transport, or anything else you are seeking but which you have been denied. Is that correct?

**Mr. Dye:** The last question is the easy one. The story is a long one. If you will just permit me to try to quickly bring you up to date as I understand it where we are on this matter.

The Prime Minister in the way he has been quoted today in the paper, if those quotations are correct and they are consistent with my conversations with the Prime Minister. He is interested in insuring that the Auditor General has all the information he requires to audit on behalf of Parliament. So I think we are going to find a resolution to this. There is a matter of definition of what constitutes a Cabinet document.

You have made us aware of a document which I have not read but I am aware exists over at DND, where in they specifically cite the Auditor General and say that the Auditor General's officers may not see these confidences. To my mind there is no law in the land whereby they have the authority to do that. I believe we have clear rights to all that information. That bulletin, I am told, is a modification of a bulletin which went out from, I believe, the Privy Council Office, but I may have to be corrected on that. They have made their own for DPW . . .

**Mr. Cassidy:** That is correct.

**Mr. Dye:** —and they have added the name of our office.

*[Traduction]*

main, une autre note de service visant précisément le ministère de la Défense nationale était précisée.

On faisait allusion précisément au Vérificateur général et on l'identifiait carrément à un membre du grand public demandant accès à des renseignements de la Défense nationale en vertu de la Loi sur l'accès à l'information. Le paragraphe 23 de cette note précise:

Protection des renseignements confidentiels contre la divulgation à d'autres parties non autorisées. La définition de «documents confidentiels» est longue et très vague et comporte tout ce qui pourrait être relié de près ou de loin au Cabinet. Pour ce qui est de la politique:

elle est axée sur la protection des «documents confidentiels» contre la divulgation en application de la Loi sur l'accès à l'information, et il est important de signaler que la même protection doit s'appliquer pour exclure la divulgation à toute partie non autorisée comme le Vérificateur général ou toute autre agence qui n'a pas droit d'accès.

Cela me trouble à vrai dire. Je remercie votre personnel de m'avoir donné les tuyaux nécessaires qui m'ont permis de trouver ce document et je suis rassuré par les réponses fournies par le Premier ministre et le ministre de la Défense, à savoir que cette politique n'a plus cours. En même temps, si je ne m'abuse, malgré ces belles promesses, vous n'avez pas pour l'instant reçu d'autres documents concernant l'achat de Petrofina, le F-18, les frégates, l'Aurora, les questions relatives au ministère des Transports ou toutes autres questions pour lesquelles vous voudriez de plus amples renseignements. Est-ce que je me trompe?

**M. Dye:** La réponse à votre dernière question est facile. L'histoire est longue et avec votre permission, je vais vous la relater et vous expliquer où nous en sommes.

On a rapporté les paroles du Premier ministre dans le journal d'aujourd'hui et le compte rendu est fidèle, je puis témoigner qu'elles correspondent à mes conversations avec lui. Il veut que le Vérificateur général ait tous les renseignements dont il a besoin pour faire ses vérifications au nom du Parlement. Je pense que nous allons trouver une solution à ce problème. Il s'agit de définir ce qu'est un document du Cabinet.

Vous nous avez signalé un document que je n'ai pas lu, mais dont je connais l'existence et dans lequel on fait allusion précisément au Vérificateur général en expliquant que les membres de mon personnel n'ont pas accès à ces documents confidentiels. Que je sache, il n'existe pas de loi permettant au ministère de procéder ainsi et je pense que nous sommes tout à fait en droit d'exiger ces renseignements. On me dit que ce bulletin est une modification d'un bulletin qui émanait au départ du Bureau du Conseil privé mais je n'en suis pas sûr. Il y en a un qui vise précisément le ministère des Travaux publics . . .

**M. Cassidy:** C'est cela.

**M. Dye:** . . . et on y a ajouté le nom de notre bureau.



[Text]

**Mr. Cassidy:** It is actually from the Treasury Board. I have a copy here.

**Mr. Dye:** I see. Sorry. I can understand DND's concerns for national security, and we have been very careful in our chapter this year to observe the sensitivities surrounding national security. They are, of course, concerned about the Official Secrets Act which in some way, applies to us in that we are not able to disclose secrets but we are able to see them. I think that is a reasonable way to have it for auditors. We should not disclose secrets, but we have to know what is behind some of the activities of government.

**Mr. Cassidy:** And your auditors in these areas are cleared for security, are they not?

**Mr. Dye:** Yes, my officers are cleared right up. I am not sure of my personal clearance, but I think it is close to that of a member of Cabinet, if not the same. I have asked for the highest clearance I could possibly get in order that, if necessary, I could see a document which might otherwise be denied to me, just to be consistent with my notion that everything should be made available, and then I will be careful not to ask for the sensitive ones. My personal view is that for such a direction to be given to public servants is that it is illegal and may possibly put the person who wrote that in contempt of Parliament. I think Parliament's auditor should have that information, and I am going to see that he gets it the best I can.

With respect to defence itself, there is a basic question which I must ask on your behalf, which is this: Were expenditures made with regard to economy and efficiency, and were they in accordance with authority? The information I require is Treasury Board submissions, memoranda to Ministers and records of decisions relating to expenditures. Now, specifically with defence, and the CF-18 question, I want to know about the extra costs that may amount to \$3 billion to \$4 billion, and I can refer you to Chapter 12, paragraphs 110 and 111.

• 1015

On the Aurora program, I want to know about the additional costs of at least \$28 million for spare parts. This is not some political minute in Cabinet; these are invoices. These are recommendations to Treasury Board to spend money. This is not something that has been titled a secret or a confidence; this is just plain old-fashioned auditing.

On the armoured vehicles, I want to know whether or not the vehicle is the appropriate one for the job at a fair price. I refer you to paragraphs 12.86 to 12.88. On the patrol frigate, I want to know about the additional \$58 million worth of costs in paragraph 12.100. On the 2.5 tonne truck, I want to know how many trucks were intended to be bought. How many trucks we are going to buy is not a big Cabinet secret. I think

[Translation]

**M. Cassidy:** Ce document est du Conseil du Trésor et j'en ai copie ici.

**M. Dye:** Je vois. Je comprends très bien les préoccupations du ministère de la Défense nationale au titre de la sécurité nationale et nous avons été très prudents dans le chapitre que nous consacrons cette année au ministère afin de ne rien révéler qui puisse porter atteinte à cette sécurité. Bien entendu, les dispositions de la Loi sur le secret officiel tracassent le ministère, mais elles s'appliquent à nous dans la mesure où nous ne pouvons pas révéler le secret même si nous y avons accès. Il est tout à fait pertinent que cette loi s'applique au Vérificateur car nous ne devons pas révéler de secrets, mais il nous faut absolument savoir ce qui se cache derrière certaines activités gouvernementales.

**M. Cassidy:** Vos vérificateurs n'ont-ils pas à cet égard les cotes sécuritaires nécessaires?

**M. Dye:** Oui, mes vérificateurs ont tous la cote nécessaire; quant à la mienne, même si je n'en suis pas très sûr, je pense qu'elle correspond à celle d'un membre du Conseil des ministres, peu ou prou. J'ai demandé la plus haute cote possible pour que je puisse consulter au besoin un document qu'on me refuserait autrement et parce que je veux être logique quand je demande qu'on me montre tout. Cela ne m'empêche pas d'être extrêmement prudent dans le cas des documents très secrets. À mon avis, ce genre de directives données à des fonctionnaires est carrément illégal et il se peut que la personne qui l'a rédigée ait commis un outrage au Parlement. Je pense que le vérificateur du Parlement doit avoir accès à ces renseignements et je vais faire ce qu'il faut pour les obtenir.

Pour ce qui est de la Défense, il y a une question fondamentale que je dois poser en votre nom et c'est la suivante: les dépenses ont-elles été engagées en tenant compte de l'économie et de l'efficacité et les pouvoirs nécessaires avaient-ils été accordés? Je demande les soumissions au Conseil du Trésor, les notes de service aux ministres et les procès-verbaux des décisions concernant les dépenses. Pour le CF-18, je veux avoir des précisions sur les coûts supplémentaires de l'ordre de 3 à 4 milliards de dollars et à ce sujet je vous demanderai de vous reporter aux paragraphes 110 et 111 du chapitre 12.

Pour ce qui est du programme Aurora, je veux une explication au sujet des coûts additionnels d'au moins 28 millions de dollars au titre des pièces de rechange. Il ne s'agit pas de quelque procès-verbal politique du Cabinet, il s'agit de factures, de recommandations de dépenses soumises au Conseil du Trésor. Il ne s'agit pas de quelque chose désigné secret ou de document confidentiels. Il s'agit tout simplement des bonnes vieilles méthodes de vérification.

Quant aux véhicules blindés, je veux savoir si le véhicule convient à l'usage que l'on veut en faire et si son prix est raisonnable. Je vous renvoie aux paragraphes 12.86 à 12.88. En ce qui concerne la frégate de patrouille, je veux des explications au sujet des coûts supplémentaires de 58 millions de dollars indiqués au paragraphe 12.100. Au sujet du camion de 2 tonnes et demie, je veux savoir combien on avait l'inten-

*[Texte]*

the auditors should be able to find out how many trucks should be bought. I refer you to paragraphs 12.79 to 12.81. On the destroyer life-extension program, I want to know if the government knew they were buying unproven radar, and if they did know it, whether or not they authorized it. I refer to paragraph 12.98.

On the overall question, I think on the Petrofina access the Prime Minister and I understand what it is I want to see, and I think he and I both believe that what we want to see is not going to violate the kind of Cabinet confidence that would put a member of Cabinet in an awkward position on the turnover of the government. We are talking about low-level type of information, not politically sensitive information.

So I think my office is going to see all the documents that your committee is going to have revealed to you by Mr. Hopper. I think we are going to see that information soon, and I will be able to report to Parliament. Probably one of my strategies might be to use a section 8 report, having read all the material I wish to see. The Prime Minister has given me his verbal assurances that if I do not receive what I need to see, I am to ask him for the information I require. He said he will do his best to get it for me, and I think he is quite sincere in that.

On the broader question, we just have not yet figured out how to resolve this problem so the Prime Minister can assure his members of Cabinet that I am not going to go snooping through Cabinet minutes and important letters between Ministers where there might be attribution, so I can get on with my auditing so that we can carry on the way we did until two years ago and serve you as well as we can. I believe the Prime Minister will be in touch with me before next Tuesday on this, and I will know just how we will approach this. I would think by January we will have a program to get on with the access.

You may remember the slide I showed to your committee. It had three parts to it. My preferred solution would be to let my auditors have access to all the information under the line, just as we always have done and continue to have, and anything above the line we will ask for specifically. Do not deny it to me, but understand that I will never ask. Then we have a nice neat arrangement. My office is not constrained in any way. On the other hand, I can serve Members of Parliament. On the other hand, very sensitive Cabinet matters are not brought out in public and members of Cabinet can feel comfortable that they can exchange information without their personal confidences being violated.

I am sure an arrangement can be arranged. I will just have to have another conversation with the Prime Minister on this and I think it will be behind us.

I am sorry to take so long, but it is a big question.

*[Traduction]*

tion d'en acheter. Le nombre de camions que nous allons acheter n'est pas un gros secret du Cabinet. Je crois que les vérificateurs devraient quand même pouvoir trouver combien il faut acheter de camions. Je vous renvoie aux paragraphes 12.79 à 12.81. En ce qui concerne le Programme de prolongation de la vie des destroyers, je veux savoir si le gouvernement savait qu'il achetait un système radar non reconnu et, le cas échéant, s'il l'a autorisé. Je parle du paragraphe 12.98.

Pour ce qui est de la question générale de l'accès aux documents de Petrofina, le Premier ministre et moi nous sommes mis d'accord sur ce que je veux voir et je crois que nous sommes tous deux convaincus que ce que nous voulons connaître ne risque pas de violer un secret du Cabinet ni de placer un membre du Cabinet dans une situation embarrassante. Il s'agit de renseignements ordinaires qui ne sont pas délicats sur le plan politique.

Je crois donc que mon bureau recevra tous les documents que M. Hopper révélera à votre Comité. Je pense que nous aurons ces documents rapidement et que je serai en mesure de faire rapport au Parlement. J'utiliserai probablement un rapport en vertu de l'article 8 après avoir lu les documents que je veux consulter. Le Premier ministre m'a garanti verbalement que si je ne reçois pas tous les documents que je veux, je n'ai qu'à lui demander ceux dont j'ai besoin. Il m'a dit qu'il ferait de son mieux pour me les obtenir, et je le crois très sincère.

Pour revenir à la question d'ensemble, nous n'avons pas encore trouvé comment résoudre le problème de façon que le Premier ministre puisse garantir aux membres de son Cabinet que je ne vais pas aller fouiller dans les procès-verbaux du Cabinet et dans des lettres importantes entre ministres, mais que je puisse quand même procéder à ma vérification et que nous puissions faire notre travail comme nous l'avons fait jusqu'à il y a deux ans et vous servir de notre mieux. Je crois que le Premier ministre communiquera avec moi avant mardi prochain à ce sujet et ce n'est qu'alors que je saurai comment nous aborderons le problème. Nous devrions avoir mis au point une façon de résoudre le problème de l'accès à l'information d'ici au mois de janvier.

Vous vous rappellerez sans doute la diapositive que j'ai montrée à votre Comité. Il y avait trois parties. La solution que je préférerais consisterait à donner à mes vérificateurs accès à tous les documents tombant en-deçà de la limite comme cela a toujours été le cas. Pour tout ce qui est au-delà, nous demanderons les documents spécifiquement. Ne me le refusez pas, mais sachez que je ne le demanderai jamais. Ce serait une très bonne solution. Mon bureau ne serait pas limité et je pourrais servir les membres du Parlement. D'un autre côté, les questions très délicates traitées par le Cabinet ne seraient pas étalées en public et les membres du Cabinet pourraient être tranquilles, sachant qu'ils peuvent échanger de l'information sans que le secret ne soit violé.

Je suis persuadé que l'on peut aboutir à ce genre d'arrangement. Il faudra juste que j'en parle à nouveau avec le Premier ministre et je crois que cela sera réglé.

Je suis désolé de prendre tant de temps, mais c'est une question importante.

*[Text]*

**The Chairman:** If I can just intervene for a minute, the document you have referred to, with certain kinds of information above the line and certain below, is one you have circulated informally to members of the committee, but so anyone in future reading these proceedings would understand, may I ask for a motion to append a copy to today's minutes?

**Some hon members:** Agreed.

**The Chairman:** Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** Are some copies of that still available? Perhaps I could just pursue that a bit.

I do want to thank you, Mr. Auditor General, for continuing to do battle on behalf of the committee and Parliament. To some degree, I feel the new government is open when it is forced to be open and that the openness is going to come as a consequence of the pressure rather than coming voluntarily. If it does come, I welcome it; nonetheless, the fact that it had to come this way is regrettable.

• 1020

As I recall, that classification you prepared was essentially keyed to the definite of Cabinet confidences, which were circulated by the Treasury Board and PCO a couple of years ago. Is that correct?

**Mr. Dye:** Yes, it was. We took the definition circulated by Treasury Board and analysed, from an audit perspective, what information we would normally need and what information we may need. Probaby we may never ask, but we always, I believe, should have the right to ask, even though we may never need it. And it is entirely unlikely that we would ever ask.

That "may ask" issue has to be there I think in order to comply with the law. Governments—this one, future ones and, indeed, past ones—have to have a good relationship in terms of trust between the Auditor General's Office and what it is they see. That way Parliament is well served.

**Mr. Cassidy:** I have concern regarding the statements we have had in the House. It has fairly consistently been stated by the Prime Minister that he wants to be open and so on, that he wants to give you everything which the law allows and which he is able to give you, or something like that. There has always been some qualification. I wonder if you can give us any kind of a gloss on that, arising out of what your understanding of what may be coming, maybe.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, the type of statement being presented by speakers from the government side always was: We will give you everything that the law will allow you, Auditor General. I think that was a misinterpretation of the law on bad advice, or poor advice. I think the law intends, and

*[Translation]*

**La présidente:** Si je peux me permettre de vous interrompre une minute, le document auquel vous avez fait allusion, avec certains types d'information au-dessus de la limite et certains en-dessous, est celui que vous avez distribué aux membres du Comité. Pour que ceux qui plus tard liront les délibérations du Comité puissent comprendre ce dont il s'agit, puis-je demander une motion en vue d'en annexer un exemplaire au procès-verbal d'aujourd'hui?

**Des voix:** D'accord.

**La présidente:** Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** En reste-t-il des exemplaires? Je pourrais peut-être continuer un peu sur ce sujet.

Je tiens à vous remercier, monsieur le Vérificateur général, de continuer à vous battre au nom du Comité et du Parlement. Dans une certaine mesure, j'ai l'impression que le nouveau gouvernement est ouvert, et qu'il est forcé de l'être, et que cette plus grande ouverture résultera davantage des pressions que d'un mouvement délibéré. Si on arrive à ce résultat, j'en serai heureux, mais il reste qu'il est regrettable que les choses se soient passées de cette façon.

Si je me souviens bien, la classification que vous avez dressée était essentiellement fondée sur la définition des documents confidentiels du Cabinet, diffusée par le Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé il y a quelques années. Est-ce exact?

**M. Dye:** C'est exact. Nous avons pris la définition énoncée par le Conseil du Trésor, et nous avons déterminé, du point de vue de la vérification, les renseignements dont nous aurions normalement besoin et les renseignements dont nous pourrions avoir besoin. Nous n'aurons peut-être jamais besoin de ces documents, mais j'estime que nous devrions avoir le droit de les demander, même si finalement cela devait ne jamais arriver. Il est tout à fait improbable que nous les demandions.

Cette question des documents que nous pourrions demander est selon moi essentielle pour respecter la Loi. Pour tous les gouvernements—celui-ci, les gouvernements futurs et en fait, même les gouvernements précédents—il faut que la confiance s'établisse avec le Bureau du Vérificateur général au sujet des documents auxquels celui-ci a accès. De cette façon, les intérêts du Parlement sont bien servis.

**M. Cassidy:** Certaines déclarations à la Chambre me préoccupent. Le Premier ministre a répété à plusieurs reprises qu'il veut être ouvert, qu'il veut vous donner tout ce qu'autorise la Loi et tout ce qu'il est en mesure de vous communiquer, ou quelque chose comme cela. Il y a toujours ajouté des réserves. Pourriez-vous nous donner quelques précisions à ce sujet, d'après ce que vous savez de ce qui se prépare.

**M. Dye:** Madame la présidente, les porte-parole du côté gouvernemental ont toujours dit jusqu'à maintenant: nous vous donnerons tout ce que la Loi vous autorise à consulter, monsieur le vérificateur général. D'après moi, c'est une mauvaise interprétation de la Loi, fondée sur de mauvais



## [Texte]

ensures, Parliament's view in 1977, that the Auditor General is to have all the information. The law says that he shall have all the information. There is no restriction on the information, as far as I know. This little caveat has been there in the past. However, I notice it has been absent recently, in the last couple of days.

**Mr. Cassidy:** Oh.

**Mr. Dye:** I think we are getting to a point where a workable solution will come out. I do not know how that is going to work. I do not have precise details; if I had them I would share them with you. But I am very encouraged, after my discussions with the Energy Minister, the Deputy Prime Minister and the Prime Minister, that a solution can be found. There is an interest to provide the Auditor General with the information that he requires to serve Parliament.

**Mr. Cassidy:** Will this information be available without the need for the kind of—without the argey-bargey that you have had to suffer over the course of the last while? In other words, there will be no need for questions in the House, meetings with the Prime Minister, communications on the front page of *The Globe and Mail* and that kind of thing?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I would certainly hope so. I think the Prime Minister is more interested in governing than debating audit issues with Parliament's auditor. I think a permanent solution can be found and will be found.

**Mr. Cassidy:** Thank you. I have other questions, Madam Chairman, but perhaps they relate more to some of the DND comments that were in the Auditor General's report, which I think are important to bring out. So if other members want to take a turn, I can perhaps go back on the list.

**The Chairman:** Thank you. We will be going until 12 p.m. so we will be able to come back to that.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, may I have one final question to the Auditor General?

**The Chairman:** Yes, certainly.

**Mr. Cassidy:** When would it be reasonable to expect a concrete solution? Then we could come back to it in committee, to review with you, whether or not we had a satisfactory solution.

**Mr. Dye:** My understanding, Madam Chairman, is the approach will be decided in the next day or two; it may already be decided, but I do not know that. The opportunity for discussions between myself and whoever I am going to discuss this thing with to resolve it—it could be the Clerk of the Privy Council, it could be the Prime Minister. I do not know who it is going to be and that is why I cannot give you the information. However we resolve this, I would think in January we will have... I intend to be on vacation from December 18 to January 6. I am going to court on February 6, 7 and 8, if there is no resolution. So I would think, certainly before February 6, and probably mid-January.

## [Traduction]

conseils. Selon moi, l'esprit de la Loi, et c'était l'opinion du Parlement en 1977, veut que le Vérificateur général ait accès à toute l'information dont il a besoin; et la Loi le garantit. La Loi dit qu'il aura toute l'information. Que je sache, il n'y a aucune restriction. Cette petite nuance a existé dans le passé, mais je remarque qu'elle a disparu récemment, ces derniers jours.

**Mr. Cassidy:** Oh.

**Mr. Dye:** Je crois que nous aboutirons bientôt à une solution pratique. Je ne sais pas comment cela va fonctionner, je n'ai pas de détails précis. Si j'en avais, je vous en ferais part. Mais mes entretiens avec le ministre de l'Énergie, le vice-premier ministre et le Premier ministre m'ont beaucoup encouragé. Ils sont tous désireux de fournir au Vérificateur général l'information dont il a besoin pour servir les intérêts du Parlement.

**Mr. Cassidy:** Cette information vous sera-t-elle accordée sans qu'il soit nécessaire d'en faire toute une histoire et d'avoir tous les embêtements que vous avez eus ces derniers temps? Autrement dit, en évitant les questions à la Chambre, les réunions avec le Premier ministre, les déclarations en première page du *Globe and Mail* et le reste?

**Mr. Dye:** Je l'espère bien, madame la présidente. Je crois que le Premier ministre tient davantage à gouverner qu'à discuter de questions de vérification avec le vérificateur du Parlement. Je crois qu'une solution permanente peut être trouvée et qu'elle le sera.

**Mr. Cassidy:** Merci. J'aurais d'autres questions, madame la présidente, mais elles concernent peut-être davantage certains des commentaires du MDN figurant dans le rapport du Vérificateur général et que, selon moi, il est important de soulever. Si d'autres membres du Comité veulent intervenir, je peux peut-être attendre le tour suivant.

**La présidente:** Merci. La séance se termine à midi de sorte que nous aurons le temps de revenir à ces questions.

**Mr. Cassidy:** Madame la présidente, puis-je poser une dernière question au Vérificateur général?

**La présidente:** Certainement.

**Mr. Cassidy:** Quand peut-on raisonnablement s'attendre à une solution concrète? Nous pourrions alors y revenir en comité afin de déterminer si la solution est satisfaisante.

**Mr. Dye:** D'après moi, madame la présidente, une décision sera prise d'ici un jour ou deux. C'est peut-être déjà fait, mais je ne suis pas au courant. Je ne sais pas encore quand je pourrai en discuter, ni avec qui; cela pourrait être le greffier du Conseil privé ou le Premier ministre. Je ne sais pas encore avec qui j'en parlerai et je ne peux donc pas vous répondre. Quel que soit l'aboutissement, je crois qu'en janvier nous aurons... J'ai l'intention de prendre des vacances du 18 décembre au 6 janvier. Je serai en cour les 6, 7 et 8 février s'il n'y a pas de solution. Je dirais donc certainement avant le 6 février et probablement vers la mi-janvier.

*[Text]*

**Mr. Cassidy:** So it would be appropriate for this committee to bring the matter just before the end of January. If a solution has not been found by then, then something "ain't" working in what seems to be promised now.

**Mr. Dye:** Exactly. I think the end of January would be good timing, Madam Chairman, for me to offer you insights into the permanent solution that I seek and think I am going to get.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Attewell.

• 1025

**Mr. Attewell:** Thank you, Madam Chairman.

Mr. Auditor General, I would like to compliment you and your staff on a most impressive document. Obviously I did not get through it yet, but it will make for some good holiday reading.

**Mr. Dye:** The staff deserve the credit, sir. They did a fine job.

**Mr. Attewell:** I have three questions. Maybe we could take them one at a time.

I am concerned about the accuracy of the reporting of the deficit. I do not think it is touched on directly in here. I am concerned from perhaps two aspects. One is, and you might comment, that certain things are not historically included in the statement of the deficit, such as the UI shortfall. I think there are about four items, as someone advised me. Secondly, are there any non-recurring items? I cannot remember the item, but somebody mentioned to me a few weeks ago that there was some fairly significant, like over \$1 billion, non-recurring credit affecting our current deficit. Could you comment on that over-all question?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I would be happy to answer Mr. Attewell's question.

The accounts of Canada are called the public accounts. There are two sets of accounts. There are the national accounts, produced at Statistics Canada, and the public accounts. It is my responsibility to provide you, Members of Parliament, with an opinion on the public accounts. I do that in volume 1 of the *Public Accounts*.

There are three volumes, volumes 1, 2 and 3. Normally we would take the summary out of volume 1 and put it as an appendix to our report.

Unfortunately this year the accounts were later than usual, so we were not able to tuck them in to have it all in one handy place for this committee's convenience.

In the public accounts there are summary statements; there is more disclosure in those statements this year than heretofore. They still have significant problems, in my opinion. I have three serious reservations on those accounts; however I did not comment, as a reserve or a concern by my office, about the issue you are speaking of, or at least I think you are speaking of, this \$5.2 billion adjustment, as an extraordinary item, as the government has now decided to accept what, I thought, was rather good advice from my office—to provide

*[Translation]*

**M. Cassidy:** Le Comité pourrait donc étudier la question juste avant la fin janvier. Si on n'a pas trouvé de solution d'ici là, c'est que quelque chose cloche dans les promesses qu'on nous a faites.

**M. Dye:** Exactement. Je crois qu'à la fin janvier je serai en mesure, madame la présidente, de vous donner davantage de renseignements sur la solution permanente que je cherche et que j'obtiendrai.

**La présidente:** Merci. Monsieur Attewell.

**M. Attewell:** Merci, madame la présidente.

Monsieur le Vérificateur général, je tiens à vous féliciter, ainsi que votre personnel, pour ce document très impressionnant. Évidemment, je ne l'ai pas encore tout lu, mais cela me fera une bonne lecture de vacances.

**M. Dye:** Les employés méritent ces félicitations, monsieur. Ils ont fait du très bon travail.

**M. Attewell:** J'ai trois questions. Je vous les poserai l'une après l'autre.

Il s'agit de l'exactitude du déficit indiqué. Je ne crois pas qu'on en parle directement dans le rapport. D'abord, et vous pourriez peut-être nous donner des explications, certains éléments ne sont jamais inclus dans l'état du déficit, comme le déficit du Régime d'assurance-chômage. Je crois qu'il y a à peu près quatre éléments m'a-t-on dit. Deuxièmement, y a-t-il des postes non récurrents? Je ne me souviens plus du poste dont il s'agit, mais quelqu'un m'a dit il y a quelques semaines qu'un crédit non récurrent assez important, de l'ordre de plus d'un milliard de dollars, affecte notre déficit actuel. Pourriez-vous commenter cette question générale?

**M. Dye:** Madame la présidente, je serai très heureux de répondre à la question de M. Attewell.

Les comptes du Canada sont appelés comptes publics. Il existe deux ensembles de comptes. Il y a les comptes nationaux, produits par Statistique Canada, et les comptes publics. C'est à moi qu'il incombe de donner aux membres du Parlement un avis sur les comptes publics. Je le fais dans le volume 1 des Comptes publics.

Les comptes publics sont répartis en trois volumes, les volumes un, deux et trois. Normalement, nous annexons à notre rapport le résumé figurant au volume 1.

Cette année, les comptes ont malheureusement été produits plus tard que d'habitude, de sorte que nous n'avons pas pu réunir tous les documents dans le même ouvrage.

Les comptes publics contiennent des états sommaires; ils sont plus détaillés que jamais auparavant. À mon avis, ils présentent encore des problèmes. J'ai trois réserves importantes à faire au sujet de ces comptes. Cependant, je n'ai pas parlé, de quelque façon que ce soit, de la question à laquelle vous faites allusion, je pense, c'est-à-dire cet ajustement de 5,2 milliards de dollars, sous la forme d'un poste extraordinaire, étant donné que le gouvernement a maintenant décidé d'accepter ce qui, selon moi, était un très sage conseil de mon

## [Texte]

for the valuation of certain assets and liabilities that had previously not been recorded.

However, I do go on to say that, in my opinion, there is another \$16.1 billion worth of liabilities that should be recorded and is not recorded, and I comment on my concerns about what should be in the accounts. You alluded to unemployment insurance and Canada Pension Plan; there is the exchange fund account that is missing; should Crown corporations be in or should they be excluded? These are difficult questions to answer.

My office is undertaking a considerable amount of research over a period of, I guess, three fiscal years—part of the year before, during this year and into next year. We are going to spend approximately \$1.5 million of taxpayers' money looking into the best way to produce a set of financial statements for an industrialized nation. We are half way through and I intend to provide you next year, hopefully in the annual report, with a summary of our findings. At that time I should have a much better framework to give you my best professional opinion on the accounts of Canada.

It is very difficult for me to come out with an opinion when there is nothing out there to say this is tradition; this is precedent; this is right or wrong. I have to use a lot of judgment. I have available to me the best advisers in our country, so when I do give you an opinion it is the best I can do, but it is sometimes founded on my personal view of the world as opposed to a sound research framework which I think is forthcoming.

**Mr. Attewell:** Would it be fair to ask whether, in your judgment, maybe not intuition, the Canadian public is being misled or ill-informed on the total size of the deficit?

**Mr. Dye:** The size of the deficit itself, Madam Chairman, would be affected by bringing in different entities. For example, had a year ago the unemployment insurance been part of the accounts, there would have been a \$3 billion increase in the deficit. This year I think the Unemployment Insurance plan is quite different. I would have to look it up; I do not have it handy, but I think it may have even gone the other way and turned into a recovery of part of that—a small deficit I am advised—this year, so there are big swings in these numbers.

• 1030

But the deficit would change. The numbers I graphed in Chapter 1 of this year's report were from the Public Accounts and do not include Unemployment Insurance, Canada Pension Plan. I only took summary numbers out of a series of Volumes 1 of the Public Accounts over a period of five years.

**Mr. Attewell:** Thank you. Madam Chairman, my second question is that in the cash management area, you highlight one of the problems as being accountability, responsibility, for roles, and the department's response on page 4.3 or

## [Traduction]

bureau, c'est-à-dire de tenir compte de certains éléments d'actif et de passif qui n'étaient pas inscrits autrefois.

Cependant, je précise qu'à mon avis, d'autres éléments de passif d'une valeur de 16,1 milliards de dollars devraient être inscrits et ne le sont pas. J'ai fait état de mes préoccupations au sujet de ce qui devait normalement figurer dans les comptes. Vous avez fait allusion à l'assurance-chômage et au Régime de pension du Canada; voilà le compte qui manque. Les sociétés d'État devraient-elles figurer dans les comptes ou non? Ce sont là des questions auxquelles il est difficile de répondre.

Mon bureau a entrepris des recherches considérables étalées sur une période de, je crois, trois exercices financiers, une partie de l'exercice précédent, celui-ci et celui de l'année prochaine. Nous allons dépenser environ 1,5 million de dollars afin de trouver la meilleure façon de produire un ensemble d'états financiers convenant à un pays industrialisé. Nous en sommes à mi-chemin et j'espère pouvoir vous donner l'année prochaine, si c'est possible dans le rapport annuel, un résumé de nos constatations. A ce moment-là, je devrais avoir suffisamment de renseignements pour vous donner le meilleur avis possible sur les comptes du Canada.

Il m'est très difficile de donner un avis là où rien ne permet de déterminer s'il s'agit de tradition, s'il s'agit d'un précédent, si c'est justifié ou si ce ne l'est pas. Je dois beaucoup me fier à mon jugement. J'ai à ma disposition les meilleurs conseillers du pays, de sorte que lorsque je donne un avis, c'est le meilleur possible, mais il repose parfois sur mes vues personnelles du monde et non sur des recherches en bonne et due forme comme celles qui seront effectuées.

**M. Attewell:** Est-ce que je peux vous demander si, à votre avis, et je ne parle pas d'intuition, le public canadien est induit en erreur ou mal informé sur l'ampleur du déficit total.

**M. Dye:** Madame la présidente, la taille du déficit lui-même dépend de ce qu'on inclut dans les comptes. Par exemple, s'il y a un an, l'assurance-chômage avait été incluse, le déficit aurait été supérieur de 3 milliards de dollars. Je crois qu'en ce qui concerne le Régime d'assurance-chômage, la situation est très différente cette année. Il faudrait que je consulte les données; je ne les ai pas sous la main, mais je crois que les chiffres sont peut-être même allés dans l'autre sens et que l'on a recouvré une partie de cela—on me parle d'un petit déficit cette année—de sorte que les chiffres fluctuent énormément.

Mais le déficit ne serait pas le même. Les chiffres illustrés sous forme graphique au chapitre 1 du rapport de cette année proviennent des Comptes publics et ils ne comprennent pas le Régime d'assurance-chômage, ni le Régime de pensions du Canada. Je me suis simplement servi des chiffres sommaires d'une série de volumes 1 des Comptes publics sur une période de cinq ans.

**M. Attewell:** Merci. Madame la présidente, ma deuxième question touche la gestion de la trésorerie. Vous dites qu'une partie du problème réside dans l'obligation de rendre compte, la définition des responsabilités et des rôles et la réponse du



*[Text]*

item 4.14... I do not know, Madam Chairman, if I am reading between the lines correctly or not, but it does not sound like you got an enthusiastic response to your comment there.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, after this response came probably in late October to my office, I think subsequent discussions between myself and the Minister and their senior advisers have clarified that this is a problem. I think the Minister now recognizes that this is an issue which can be, and should be, dealt with, and is, I think, a very serious one. One thing they should really fix is: Who is in charge of the cash in this country?

**Mr. Attewell:** Yes. If we are to make some headway, Madam Chairman, I think accountability would be crucial.

I think one of your more specific recommendations is regarding a person, or an agency rather than a committee—which is much like in any large corporation where, you have a treasurer, you have a vice-president of finance in control of cash management—and I wonder: Is that getting more support?

**Mr. Dye:** I am encouraged by my recent meetings with officials. I think they had better understand the need for good cash management. We will have to wait and see what they do, but I think they agree there is a need and that something should be done about it. I know they are going to do something about it because I think they have been asked to.

**Mr. Attewell:** Thank you. Madam Chairman, the last area of questioning relates to Accounts Receivable of the government. I think I read somewhere that the total was over \$4 billion. I am not sure that is correct. But in the Finance Minister's statement he highlights a \$400 million-saving, or somewhere around that figure, which would seem to be 10% of Accounts Receivable, and suggests that could be advanced through better collections presumably. But with one or two of the sort of horror stories you mentioned in your excellent notes here, 86% of one department's Accounts Receivable were over 90 days... Well, I have two questions: Is the total level around that \$4 billion? Is a 10% improvement good enough?

**Mr. Dye:** In turn to answer Mr. Attewell's question, he, like I, understands very well the nature of getting your money in the till, if you are in the private sector. You cannot operate unless you have your cash collected.

My observations from three years or more now in Ottawa is that is not a matter of very great concern to public servants. It has not been in the past. I think it has now been accentuated by the tax department's desire to collect the amounts owing. The newspaper, I think, quoted the \$4 billion in tax.

I am not absolutely sure that the tax department is able to tell you, or to tell itself, on a monthly or a weekly basis how

*[Translation]*

ministère à la page 4.3, au paragraphe 4.14... Je me trompe peut-être, madame la présidente, mais d'après ce que je lis, je n'ai pas l'impression que vos observations ont reçu un accueil enthousiaste.

**M. Dye:** Madame la présidente, après que cette réponse est arrivée à mon bureau, sans doute vers la fin octobre, j'ai eu des entretiens avec le ministre et ses conseillers principaux qui ont admis l'existence d'un problème. Je crois que le ministre admet maintenant qu'il s'agit d'une question qui peut et doit être réglée, et qui plus est, une question, selon moi, très importante. Ce qu'il faut vraiment régler, c'est la question suivante: Qui est responsable de la trésorerie dans ce pays?

**M. Attewell:** Oui. Si nous voulons faire des progrès, madame la présidente, je crois que la question de l'obligation de rendre compte est d'une importance cruciale.

Je crois que l'une de vos recommandations spécifiques concerne une personne ou un organisme plutôt qu'un comité—ce qui se rapproche davantage de ce qui se passe dans les grandes sociétés où il y a un trésorier, un vice-président des finances chargé de la gestion de la trésorerie—et je me demande si cette option est mieux accueillie?

**M. Dye:** Mes dernières rencontres avec les fonctionnaires sont très encourageantes. Il vaut mieux qu'ils comprennent la nécessité d'établir une bonne gestion de la trésorerie. Nous allons devoir attendre pour voir ce qu'ils vont faire, mais je crois qu'ils conviennent de l'existence du problème et de la nécessité de le régler. Je sais qu'ils vont faire quelque chose, car je pense qu'on le leur a demandé.

**M. Attewell:** Merci. Madame la présidente, ma dernière question porte sur les comptes débiteurs du gouvernement. Je crois avoir lu quelque part que le total dépasse les 4 milliards de dollars. Je ne suis pas certain que ce chiffre soit exact. Cependant, dans sa déclaration, le ministre des Finances parle d'économies de 400 millions de dollars ou à peu près, ce qui représenterait environ 10 p. 100 des comptes débiteurs et il dit que l'on pourrait faire mieux grâce à un meilleur système de recouvrement. Mais avec une ou deux histoires navrantes comme celles que vous mentionnez dans vos excellentes notes... 86 p. 100 des créances d'un ministère en souffrance depuis plus de 90 jours... J'ai deux questions: Le niveau total est-il d'environ 4 milliards de dollars? Une amélioration de 10 p. 100 est-elle satisfaisante?

**M. Dye:** Pour répondre à la question de M. Attewell, je dirais que lui, comme moi, comprend très bien que, dans le secteur privé, il est important de percevoir l'argent qu'on nous doit. Il est impossible de fonctionner sans percevoir les comptes.

Après environ trois ans à Ottawa, j'ai pu constater que les fonctionnaires ne s'en inquiètent pas outre mesure. Tout au moins pas jusqu'à maintenant. Je crois qu'on en parle beaucoup maintenant parce que le ministère du Revenu veut percevoir les montants en souffrance. Les journaux ont mentionné, je crois, le montant de 4 milliards de dollars d'impôts.

Je ne suis pas du tout convaincu que le ministère du Revenu soit en mesure de vous dire, ou même de savoir pour lui-même,

*[Texte]*

many debits there are, or how many credits there are—that being because the number is a blended number. They have both the refunds payable and the taxes receivable in one file, which is quite normal. I do not think they have been separating them out. We certainly do not report them as a matter . . . Well, my best intelligence—and it is not audit evidence—has been that over the last several years, at the end of the year, there is more owed in tax than there is receivable. But we are not sure because it is not an auditable number. Work is being done, I think, to clarify who owes and who is owed.

The tax department, I understand, is going after collections in a more aggressive way, which is just exactly what the small businessman would do if he did not have cash coming in which was owed to him. He would go and get it. So would the large businessman. And now the government seems to be taking the same attitude.

• 1035

The other item you mentioned, sir, I think came out of the Central Travel Service. They had a number of large receivables that have been unpaid and not searched after.

One thing I think government should do, provincially, municipally and federally, is pay more attention to getting what is due to a government into the cash registers of the government. More effort needs to be made. It is money; it is an important resource that should be well managed. To this date I do not believe it is well managed. It is a good thing to emphasize.

**Mr. Attewell:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Attewell. Mr. Redway.

**Mr. Redway:** Mr. Dye . . .

**The Chairman:** Sorry, Mr. Redway. Perhaps the committee might like to know who wants to question at this point. Mr. Cassidy wants to return to Defence and I have Mr. Redway, Mr. Desjardins and Mr. Dorin. Perhaps if any of these questions were particularly on defence, they might be meshed in with Mr. Cassidy's in some way, but if they are different topics, perhaps I will take them in that order.

**Mr. Redway:** Yes, mine are not on defence. Mine really relate to the general question of the timetable of this committee and saving some money which will impact on the deficit in particular. Mr. Dye, you indicated in your discussions with the deputy prime minister, and you also indicated here the other day and this morning, that you were recommending that we look at the last three years' reports for opportunities to save money. I wondered, first of all, does that go back to 1981 or are you talking about 1982-83 and the current 1984 report now?

*[Traduction]*

tous les mois ou toutes les semaines, quel est le montant des débits et des crédits parce que les chiffres sont combinés. Les remboursements à payer et les impôts à percevoir sont classés dans le même dossier, ce qui est très normal. Je ne crois pas qu'ils en fassent des bilans séparés. Pour notre part, nous n'en faisons pas rapport . . . D'après les meilleurs renseignements que je possède—il ne s'agit pas de données de vérifications—ces dernières années, les sommes dues sont supérieures aux sommes à percevoir en matière d'impôt en fin d'année. Mais nous n'en sommes pas certains parce qu'il ne s'agit pas d'un chiffre pouvant faire l'objet d'une vérification. Je crois qu'on est en train d'essayer d'éclaircir cette question: à qui doit-on de l'argent et qui doit de l'argent.

Je crois que le ministère du Revenu s'occupe maintenant plus activement de la perception de l'impôt, ce qui est exactement ce que ferait une petite entreprise si on ne lui remboursait pas ce qu'on lui doit. Elle prendrait des mesures pour recouvrer les sommes qu'on lui doit. Même une grande entreprise en ferait autant. Le gouvernement semble maintenant vouloir adopter la même attitude.

L'autre poste que vous avez mentionné, monsieur, venait, je crois, du Service central des voyages. Ce service avait un certain nombre de créances importantes, impayées et non recouvrées.

Je crois que toutes les administrations publiques, qu'elles soient provinciales, municipales ou fédérales, devraient s'efforcer davantage de percevoir ce qui leur est dû. Il faut davantage d'efforts en ce sens. Il s'agit d'argent; c'est une ressource importante qui devrait être bien gérée. A mon avis, cela n'a pas été le cas jusqu'à présent. Il est bon de le souligner.

**Mr. Attewell:** Merci.

**La présidente:** Merci, monsieur Attewell. Monsieur Redway.

**Mr. Redway:** Monsieur Dye . . .

**La présidente:** Je m'excuse, monsieur Redway, le Comité voudrait peut-être savoir qui veut poser des questions. M. Cassidy veut revenir sur la question de la défense, et j'ai MM. Redway, Desjardins et Durin sur la liste. Si ces questions portent en particulier sur la défense, elles pourraient peut-être être combinées avec celle de M. Cassidy mais s'il s'agit de sujets différents, je les prendrai dans l'ordre.

**Mr. Redway:** Oui, les miennes ne concernent pas la défense. Il s'agit en fait du calendrier des travaux du Comité et de la question d'économiser un peu d'argent, ce qui aura des répercussions sur le déficit en particulier. Monsieur Dye, vous avez dit, dans vos entretiens avec le vice-premier ministre et aussi ici l'autre jour et ce matin, que vous recommandez que nous étudions les rapports des trois dernières années afin d'y chercher des possibilités d'économie. Je me demande d'abord si vous parlez de remonter jusqu'en 1981, ou plutôt de 1982-1983 et du rapport actuel de 1984?

[Text]

**Mr. Dye:** Madam Chairman, to Mr. Redway, those reports dealt with 1981-82, 1982-83, 1983-84.

**Mr. Redway:** I see. So it includes the current report then?

**Mr. Dye:** Yes.

**Mr. Redway:** I am not sure whether you have this information available at the moment, but you indicated on Tuesday a sum total, which I neglected to write down, of potential savings in your current report, 1983-84. Maybe you could tell me how much that might be, and also in the previous two reports you are referring to. What sort of total potential savings are we looking at in those three years?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, there is no precision to my answer because it would depend very much on the amount of political will that was behind the push to save money. It would depend very much on the reaction of public servants, whether or not they thought the government was serious or not about saving money. There is a very wide range, but the number is very significant. I think I used the words "hundreds of millions" on Tuesday. It is a significant amount of money.

**Mr. Redway:** For this current year?

**Mr. Dye:** For this current year. We are dealing with \$100 billion operation and that is the CRF itself; then you have all these other activities; then you have all those tax expenditure issues which are a matter of policy. I really should not be commenting on policy but the effect of that policy is to have foregone revenues of somewhere between \$30 and \$50 billion... very, very significant sums. The savings could be one-shot savings and they could be annual savings. I have been of the view that I should not try to claim savings; demonstrate to you that because of the work of my office the government saves ten times as much as my budget. I confident it is well over that. I think for every audit dollar you spend, you get ten back at least, but I have never claimed victory on that. I would rather have management in government say that they have made the savings; they are managing; they make the decisions. I can only recommend to you opportunities. Somebody has to act and that is really the point.

**Mr. Redway:** I appreciate that. Frankly, I have some doubts myself whether you should get into the question of recommending savings on government policy. It may be quite legitimate to identify how much the cost is of making a policy decision but, on the other hand, it is a policy decision whether or not you save or spend that money. As far as the actual hard potential savings are concerned, apart from those policy decisions, you identify throughout this report actual amounts. Have you a sum total of those amounts for this report and for the two previous reports?

• 1040

**Mr. Dye:** No, we have not, and even though there are some price tags in this report the bigger savings are probably in the

[Translation]

**M. Dye:** Madame la présidente, ces rapports portaient sur les années 1981-1982, 1982-1983 et 1983-1984.

**M. Redway:** Je vois. Cela comprend donc le rapport courant?

**M. Dye:** Oui.

**M. Redway:** Je ne sais pas si vous pourriez me répondre au pied levé mais vous avez fait état, mardi, d'un total, que je n'ai pas noté, représentant les économies éventuelles observées dans votre rapport de 1983-1984. Pourriez-vous me rappeler ce chiffre, et aussi ceux qui visent les deux rapports précédents auxquels vous faites allusion. De quel ordre sont les économies potentielles pour ces trois années?

**M. Dye:** Madame la présidente, il m'est impossible de répondre à cette question avec précision parce que tout dépend en grande partie de la volonté politique d'économiser. Cela dépendrait beaucoup de la réaction des fonctionnaires, de ce qu'ils sont convaincus ou non que le gouvernement tient vraiment à réaliser des économies. Le chiffre peut varier énormément, mais il est considérable. Je crois que j'ai parlé de centaines de millions de dollars, mardi. C'est une somme non négligeable.

**M. Redway:** Pour l'exercice actuel?

**M. Dye:** Pour l'exercice actuel. Il faut voir que l'on manipule des sommes globales de l'ordre de 100 milliards de dollars, c'est-à-dire le Fonds du revenu consolidé. À cela s'ajoutent toutes les autres activités, puis toutes ces questions de détaxation qui relèvent de la politique. Je ne devrais pas commenter la politique, mais celle-ci a pour effet d'entraîner une moins-value fiscale de l'ordre de 30 à 50 milliards de dollars—des sommes très, très importantes. Les économies pourraient être ponctuelles et annuelles. Je pense que je ne dois pas essayer de me vanter d'économies; je peux démontrer que le travail de mon bureau économise au gouvernement dix fois l'équivalent de mon budget. En fait, je suis persuadé que c'est même davantage. Je crois que chaque dollar consacré à la vérification rapporte dix dollars au moins, mais je n'ai jamais crié victoire. J'aimerais mieux que les gestionnaires du gouvernement disent qu'ils ont réalisé des économies; ils gèrent; ils prennent des décisions. Je ne peux que faire des recommandations. Quelqu'un doit agir et c'est bien là que le bât blesse.

**M. Redway:** Je m'en rends bien compte. À dire vrai, je me demande moi-même si vous devriez faire des recommandations sur l'action gouvernementale en vue de réaliser des économies. Il est peut-être légitime de calculer ce que coûtent les décisions des pouvoirs publics, mais d'un autre côté, les décisions en matière de dépenses sont prises au niveau politique. En ce qui concerne les économies possibles, en dehors de ces questions politiques, vous faites état dans tout votre rapport de certains montants. Avez-vous le total de ces sommes pour ce rapport et pour les deux précédents?

**M. Dye:** Non, mais bien que nous ayons quelques chiffres dans ce rapport, les plus grosses économies résident probablement dans l'attitude des fonctionnaires quand il s'agit de



[Texte]

attitudes of public servants towards spending somebody else's money wisely—and in the attitudes of the politicians, sir.

**Mr. Redway:** So we could not put an actual figure on potential savings. Is that what you are saying?

**Mr. Dye:** No, I would advise caution in trying to put an actual precise sum on savings, but be assured that they are significant.

**Mr. Redway:** In the report that you are going to put together for us for January, will you be identifying amounts? Will you be putting in figures the way you have put them in all of your reports that I have been aware of? I read some of your past reports before I came here and I have always seen these figures on potential savings. Will you be putting that in this summary on the last three years that you are going to put together for us for January?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I think it would be tempting to give you some precision. I suspect that I will not be able to do that and that I will probably give you a range. It may well be that a signal from the top of the government saying that good management practice is what this government expects, that this kind of signal alone could have an enormous impact on savings, which I cannot quantify. But I think it might change a whole set of behaviours—doing some things two, three, four, five times, playing games that are played in the bureaucracy, having a lot of people analyse things that may not provide a marginal benefit, keeping a lot of people employed just looking at data and circulating things—and maybe simplify governmental processes. I cannot tell you what the saving would be to simplify governmental processes or reduce the red tape. A reduction in red tape is a tremendous savings opportunity. I know that you can achieve significant savings with minor decreases. For example, if you were to save 1% of travel that would be \$5 million right there. You already said they wanted to save money on travel several years ago and the travel costs went up, after a program to reduce costs, and we report that to you in our travel chapter.

**Mr. Redway:** But in making that statement you are identifying a specific potential saving.

**Mr. Dye:** Yes, but what I do not know is whether you can save 3% or 6%. How should people fly? Should public servants fly advance fare, back of the bus? I happen to think they should if it is a predictable trip and there is a likelihood that they are going to go back and forth on the schedule predetermined. What perks should be given to senior officers or, indeed, Ministers? What is the price tag of those things? It depends on how much you want to save, sir.

**Mr. Redway:** Then let us go to the question of the priority for this committee in dealing with your items. We have been talking this morning about some sort of potential priority arrangement and one of the things that was mentioned to be looked at first was cash management. But I noted the other

[Traduction]

dépendre sagement de l'argent qui ne leur appartient pas et également dans l'attitude des politiciens.

**M. Redway:** Il est donc impossible de donner un chiffre exact des économies potentielles. C'est cela, n'est-ce pas?

**M. Dye:** Non, mais je conseillerais la prudence si l'on essaie de quantifier avec précision les économies et soyez sûrs qu'elles sont considérables.

**M. Redway:** Dans le rapport que vous préparez pour nous pour janvier, indiquerez-vous les chiffres? Indiquerez-vous les chiffres de la façon dont vous l'avez fait dans tous les rapports dont j'ai eu connaissance? J'en ai vu quelques-uns avant de venir ici et j'y ai toujours trouvé des chiffres sur les économies possibles. Les ferez-vous figurer dans le résumé des trois dernières années que vous préparez à notre intention pour janvier?

**M. Dye:** Madame la présidente, il serait tentant de vous donner quelques précisions. Je ne pense pas pouvoir le faire, mais seulement vous fournir des approximations. Les hautes instances gouvernementales s'attendent à l'application de saines méthodes de gestion et ce seul message pourrait avoir des répercussions énormes sur les économies, qu'il m'est impossible de quantifier. Mais cela pourrait changer tout un ensemble de comportements—par exemple faire certaines choses deux, trois, quatre ou cinq fois, jouer à des jeux que la bureaucratie connaît bien, faire faire par une foule de gens des analyses n'apportant rien, même marginalement, employer des fonctionnaires pour simplement regarder des données et faire circuler des documents, et peut-être simplifier le processus gouvernemental. Je ne peux pas vous dire combien on économiserait en simplifiant le processus gouvernemental ou en réduisant la paperasserie. Une réduction de la paperasserie permettrait de réaliser des économies énormes. On peut parvenir à réaliser des économies notables à l'aide de petites diminutions. Par exemple, si on économisait 1 p. 100 sur les déplacements, on aboutirait à un total de 5 millions de dollars. Vous avez déjà dit que l'on cherchait à économiser, il y a plusieurs années, sur les frais de déplacement et ceux-ci ont augmenté après un programme mis en oeuvre pour en réduire les coûts, ce que nous vous signalons dans notre chapitre sur les voyages.

**M. Redway:** Mais là-dessus, vous identifiez un domaine précis d'économie potentielle.

**M. Dye:** Oui, mais ce que j'ignore, c'est s'il est possible d'économiser 3 p. 100 ou 6 p. 100. Comment organiser les déplacements par air? Convendrait-il que les fonctionnaires voyagent sur réservation? Je pense qu'ils le devraient, s'il s'agit d'un déplacement prévisible et s'il est probable qu'ils se déplaceront selon un programme prédéterminé. Quelles prérogatives donner aux hauts fonctionnaires ou aux ministres? Combien cela coûte-t-il? Cela dépend de la somme que vous voulez économiser.

**M. Redway:** Passons alors à l'ordre de priorité d'étude de vos différentes rubriques. Nous avons parlé ce matin d'une sorte d'arrangement éventuel des priorités et l'une des choses mentionnées comme devant être étudiées en premier est la gestion de la trésorerie. Mais j'ai remarqué l'autre jour que

[Text]

day that the one at the top of your list—and this morning, if I caught the gist of your remarks... still seems to be the Department of Public Works. If you were the one who was starting this exercise, that was the one you would start with. Is that right?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I think it is fair to say that my personal view is that this is the chapter this year that is the one most troublesome to me. I am very concerned about how the Department of Public Works has carried out its mandate and how it behaves. I think there are considerable savings available to Canadian taxpayers in that department.

**Mr. Redway:** And that is the first one, is it, that you would start with?

**Mr. Dye:** That leads my personal hit parade. Other members of your committee have said cash management provides instant savings. Indeed it does, but they are not nearly as significant as the savings that might be achieved in DPW.

**Mr. Fennell:** On a point of order, Madam Chairman. My point was that cash management looks short, brief; we can get right into it and get out of it. Public Works looks, to me, like a very deep, in-depth study with many, many meetings needed to get all the meat we want. That is the only reason why I brought that up. I just wanted to clarify that.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I appreciate that. There are immediate quick savings and this committee has the opportunity to achieve permanent significant savings by in-depth analysis of complex issues.

**The Chairman:** Mr. St. Germain.

• 1045

**Mr. St. Germain:** Through you, Madam Chairperson, on the same point. Did you make reference to the fact that you felt that some of the contracts and leases that were in existence could now be questioned as to their legality or to their enforceability?

**Mr. Dye:** Yes, I did.

**Mr. St. Germain:** You did. Okay.

**Mr. Redway:** If I can just continue very briefly, Madam Chairman.

Looking at the whole range of the issues you have raised in your last three years' reports, Mr. Dye, would you still put the Department of Public Works at the top of your list, if we were looking for priorities of work for this committee over those three years of reports rather than just this year?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I think the answer to that question is, yes.

**Mr. Redway:** When you put together this list for us of the last three years, would you be putting it together in a priority form, your view of the priorities?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I have offered some suggestions for priorities issued today for your committee agenda in

[Translation]

celui que vous avez mis au haut de votre liste—et ce matin, si j'ai bien saisi le sens de vos remarques—semble être le ministère des Travaux publics. Si vous en aviez l'initiative, c'est par là que vous commenceriez. N'est-ce pas?

**M. Dye:** Madame la présidente, je dois vous dire que, personnellement, c'est cette année le chapitre qui m'inquiète le plus. Je suis très préoccupé de la façon dont le ministère des Travaux publics s'est acquitté de son mandat et de la façon dont il se comporte. Je pense que ce ministère pourrait faire des économies considérables de l'argent des contribuables.

**M. Redway:** C'est le premier par lequel vous commenceriez?

**M. Dye:** Il est en tête de mes priorités. Selon d'autres membres de votre Comité, la gestion de la trésorerie permet des économies instantanées. C'est parfaitement exact, mais cela ne tient pas la comparaison avec les économies que l'on pourrait réaliser au ministère des Travaux publics.

**M. Fennell:** Madame la présidente, j'invoque le Règlement. Ce que je veux dire c'est que la gestion de la trésorerie ne nous prendrait que très peu de temps. Les Travaux publics me semblent nécessiter une étude en profondeur et de nombreuses réunions. C'est la seule raison de mon intervention et c'est ce que je tiens à souligner.

**M. Dye:** Madame la présidente, j'en suis conscient. Il est possible de faire rapidement des économies et ce Comité est en mesure d'y parvenir de façon permanente par une analyse en profondeur de questions complexes.

**La présidente:** Monsieur St-Germain.

**M. St-Germain:** Madame la présidente, au sujet de la même question. N'avez-vous pas dit que vous estimiez que certains contrats et baux actuels ne pouvaient être contestés quant à leur légalité ou à leur force obligatoire?

**M. Dye:** C'est exact.

**M. St-Germain:** Vous l'avez dit. C'est parfait.

**M. Redway:** Madame la présidente, si je puis poursuivre très brièvement.

Considérant toute la gamme des questions que vous avez soulevées dans vos rapports sur les trois dernières années, monsieur Dye, mettriez-vous toujours le ministère des Travaux publics au haut de votre liste si notre Comité cherchait à établir des priorités dans ces rapports triennaux et non pas seulement pour cette année?

**M. Dye:** Madame la présidente, ma réponse est affirmative.

**M. Redway:** Quand vous établirez pour nous cette liste des trois dernières années, mettriez-vous les questions par ordre de priorité?

**M. Dye:** Madame la présidente, j'ai aujourd'hui avancé quelques suggestions de priorité destinées à votre programme

## [Texte]

the future. I understood that I had two projects. One was to identify potential cash savings, and the other was to look at the responses and the progress to our recommendations in the past.

**Mr. Redway:** Those were two separate reports, as I understand it.

**Mr. Dye:** It was two separate things, yes.

**Mr. Redway:** And it takes longer.

**Mr. Dye:** One taking longer than the other.

Now you are suggesting that we might want to prioritize which of those two reports.

**Mr. Redway:** No.

**Mr. Dye:** The cash saving one or . . .

**Mr. Redway:** Well, I guess the first one in order to determine the approach this committee should take. Obviously, we are looking now at the current report. But you have indicated there are significant savings and that we and the Deputy Prime Minister's committee should be looking at the last three years, in effect, and I wondered whether you would say that everything you had in this report should take precedence over everything in last year's and everything the year before, or whether there was some integration in which you could put priorities on the items of the three years' reports.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, each year we look at a part of the government. Last year we were looking at Energy and Transport; this year we are looking at Defence and DPW. And over the life of a Parliament we get around to more than 90% of the expenditures in government. No one year takes precedence over another year, and in each year we are dealing with different types of things.

I offer you three years. There is no magic to three. If you want to look at only one, that is fine. If you want to look at 10, that is useful too, but I think probably you are getting back into past history. I just chose three. I happen to know the last three years' reports by heart; that is why I can comment on those. There is nothing magic in that. No priority of one report over another; they are all very fruitful to you from an opportunity to improve management practice and save money.

**Mr. Redway:** And the last item you would have in this report, the last priority, if we went through this report and put everything in an order of priority, it would be just as fruitful for us to deal with the last one of your priorities in this report before we got to the first one of your priorities in last year's. Is that what you are saying?

**Mr. Dye:** No. I would say that if we went and looked at the last three years there would be some leading chapters that would occupy your interest more than, say, some of the more minor issues reported this year. No, we could go through . . . Each year at this particular meeting I have set out priorities for your committee. I would probably want to go back and look at my notes, but we suggest to you there are some interesting areas for your committee. You might find them

## [Traduction]

de travail à venir. J'avais deux projets. L'un était d'identifier les économies de trésorerie potentielles et l'autre, d'étudier les suites données et les progrès faits à la suite de nos recommandations passées.

**M. Redway:** Si je comprends bien, il s'agit de deux rapports distincts.

**M. Dye:** Oui, il s'agissait de deux choses différentes.

**M. Redway:** Et cela prend plus de temps.

**M. Dye:** Une question demande plus de temps que l'autre.

Vous cherchez maintenant à savoir auquel de ces deux rapports nous voulons donner la priorité.

**M. Redway:** Non.

**M. Dye:** Celui sur les économies de liquidités ou . . .

**M. Redway:** Je pense au premier afin de permettre au Comité de déterminer l'approche à adopter. Il est évident que nous étudions maintenant le dernier rapport. Mais vous avez fait état d'économies notables et de ce que nous-mêmes et le comité du vice-premier ministre devrions étudier les trois dernières années, et je me demandais si vous désiriez que tout ce que contient ce rapport ait la priorité sur tout le contenu du rapport de l'année dernière et de l'année précédente, ou si vous cherchiez à compiler les priorités des rapports des trois années.

**M. Dye:** Chaque année nous étudions un élément du gouvernement. L'année dernière, c'étaient Énergie et Transports; cette année ce sont la Défense et le ministère des Travaux publics. Pendant la durée d'une législature, nous parvenons à étudier plus de 90 p. 100 des dépenses du gouvernement. Aucune année n'a préséance sur une autre et chaque année, nous nous intéressons à des choses différentes.

Je vous propose trois ans. Ce n'est pas un chiffre magique. Si vous ne voulez n'en étudier qu'une, c'est parfait. Si vous voulez en étudier dix, ce serait également utile, mais ce serait de l'histoire ancienne. Je n'en ai choisi que trois. Il se trouve que je connais par cœur les rapports de ces trois dernières années et c'est pourquoi il m'est possible de les commenter. Cela n'a rien de mystérieux. Aucun rapport n'a la priorité sur un autre; ils sont tous très constructifs en vous permettant d'améliorer les pratiques de gestion et d'économiser de l'argent.

**M. Redway:** Et la dernière rubrique de ce rapport, la dernière priorité, si nous mettions tout par ordre de priorité; il serait exactement aussi constructif pour nous de traiter de la dernière de vos priorités dans ce rapport avant de passer à la première dans celui de l'année dernière. Est-ce bien ce que vous voulez dire?

**M. Dye:** Non. Ce que je veux dire, c'est que si nous étudions les trois dernières années, certains chapitres importants vous intéresseraient davantage que, disons, certaines questions d'intérêt mineur figurant dans le rapport de cette année. Chaque année, au cours de cette même réunion, j'ai fixé les priorités de votre Comité. Peut-être devrais-je me reporter à mes notes, mais certaines questions intéresseraient votre Comité. Vous les trouveriez utiles à votre rôle de parlementai-



[Text]

useful in your role as a parliamentarian, and we would feel that bringing officials forward to give explanations to you would be useful for them.

**Mr. Redway:** Perhaps, then, in that first report you could do that for us, could you—identify those more interesting areas of each year?

**Mr. Dye:** I would be happy to do that.

**Mr. Redway:** Thank you.

**The Vice-Chairman:** Thank you, Mr. Redway. Mr. Dorin.

**Mr. Dorin:** I would like to follow up a little bit on the general format thing, because I think that is what is important to get established here today and what format we are going to follow.

Following on the comments of the chairman and the vice-chairman, first of all I would like to come to this hearings suggestion. Could you give us a definition of what kind of concept or format you had in mind?

**Mr. Dye:** Yes, Mr. Chairman. To Mr. Dorin, the tradition of your committee is to have my office represented and officials from the department or agency we have audited here. You ask us for an opening statement which is automatically printed into the record, and the department usually gives you one. In fact, we trade the week before—I think the tradition has been on the Thursday prior to the Tuesday meeting, we trade those opening remarks—so they know what we are talking about, and we know what they are talking about. Then, the chairman kindly offers each of us an opening statement.

• 1050

At the meeting, I would normally be present, except when I may be out of town somewhere, or I have a conflict between two meetings, and I might not be here. But generally, I am here. Certainly if I am not here, one of my deputies, who is right on top of the topic, would be here to testify, representing the perspective of my office, together with a witness. Usually the deputy minister is here with ADMs or directors-general to explain whatever the matter is that you want explained. The meetings typically take 90 minutes. Sometimes they are double meetings, such as this morning's and they go on up to the noonhour or so.

**Mr. Dorin:** In other words, you are just saying to continue with our past practice. It is not something new you are recommending?

**Mr. Dye:** Oh, no. Past practice has been open meetings. When there is an exceptionally sensitive matter—and this year there could well be sensitive matters, such as matters of security surrounding the Department of National Defence... you may find me or if you bring the Department of National Defence before you, you may find them saying to you, to the Chairman, that possibly this is a matter which could be considered in an in-camera meeting. Generally your meetings have been public.

[Translation]

res, et demander aux fonctionnaires de vous donner des explications leur serait également utile à eux-mêmes.

**M. Redway:** Alors, peut-être pour ce premier rapport, pourriez-vous le faire pour nous et nous signaler les domaines les plus intéressants de chaque année?

**M. Dye:** J'en serais ravi.

**M. Redway:** Merci.

**Le vice-président:** Merci, monsieur Redway. Monsieur Dorin.

**M. Dorin:** J'aimerais revenir sur la question de méthodologie à adopter, car c'est une chose importante à fixer aujourd'hui.

A la suite des remarques de la présidente et du vice-président, j'aimerais d'abord en venir à la suggestion concernant les auditions. Pourriez-vous nous donner une définition du concept ou de la méthodologie à laquelle vous pensez?

**M. Dye:** Oui, madame la présidente. Monsieur Dorin, votre Comité a pour tradition de faire comparaître des représentants de mon bureau et des fonctionnaires des ministères ou organismes dont nous avons effectué la vérification comptable. Vous nous demandez de faire une déclaration liminaire qui est automatiquement imprimée dans vos procès-verbaux et c'est ce que fait habituellement le ministère. En fait, nous nous les échangeons la semaine précédente—selon la tradition, le jeudi précédant la réunion du mardi—de façon qu'ils sachent ce dont nous parlons et réciproquement. Ensuite, la présidente nous suggère aimablement à chacun de faire une déclaration liminaire.

Je suis normalement présent à la réunion sauf lorsque je suis en déplacement quelque part ou suis retenu par une autre réunion. Mais je suis généralement ici. Bien sûr, si je n'y suis pas, l'un de mes collaborateurs qui connaît parfaitement le sujet est là pour témoigner et représenter l'optique de mon bureau, accompagné d'un témoin. Habituellement, le sous-ministre est ici avec des sous-ministres adjoints ou des directeurs généraux pour vous fournir toutes les explications que vous jugez nécessaires. Généralement, les réunions durent 90 minutes. Il y a parfois des réunions doubles, telles que celles de ce matin, qui se prolongent jusqu'aux environs de midi.

**M. Dorin:** En d'autres termes, vous nous demandez de conserver nos habitudes. Ou est-ce que vous recommandez quelque chose de nouveau?

**M. Dye:** Oh, non. D'habitude, c'étaient des réunions publiques. Quand il s'agit des questions particulièrement délicates—ce qui pourrait être parfaitement le cas cette année en matière de sécurité avec le ministère de la Défense nationale—il se pourrait que moi-même, ou si vous demandez au ministère de la Défense nationale de comparaître devant vous, nous vous disions qu'il vaudrait mieux que cette question soit étudiée à huis-clos. En général vos audiences étaient publiques.

[Texte]

**Mr. Dorin:** I just wanted to establish that it was the same format as before. I guess what I am concerned about is that I feel we have more than enough reports, almost, to keep us busy for years and years, and I am concerned about going and asking for more reports from various people, including you; that all we do is continue to get reports and, maybe, to file reports in Parliament that nobody does anything about. I think everybody here shares that concern. We want action, not more reports.

So in this report you will bring out in January in terms of responses and progress on various things, I guess we expect that will allow us to set some kind of a timetable and agenda. I presume that is a relatively brief report we are looking for, as opposed to something lengthy. I do not know, but I assume we just want something brief here to give us an idea as to how to set the agenda.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, my understanding was that I was going to have two reports—one in January on savings, and one later, maybe in March, on progress. We have to send auditors across this whole country to find out about that. That is a big, expensive tab. You have just asked for a million dollars worth of work. You may not have realized that.

**Mr. Dorin:** That is what I am concerned about basically . . .

**Mr. Dye:** We will get it done for you, but we cannot do it between now and Christmas.

**Mr. Dorin:**—but I was wondering if that is exactly what we want. That is the thing I am kind of questioning here.

**Mr. Dye:** The cash savings thing is easy. I can do that sitting at my desk with my officers. That we can do at a minimum of cost, and that will give you directions in which to go, and may give you some ideas for your agenda in your committee. I am sure that can be done. Your steering committee, of course, can also set an agenda.

Frankly, I would be very pleased if your committee would set an agenda long in advance. Depending on the year and whether or not there is an election, the behaviour of the committee has been some long-term planning and some very short-term planning. I prefer to know when you want to meet and what it is you want to discuss, so that I can prepare for it. I find it difficult to provide you with adequate testimony, if I learn at the last moment that you want to discuss something as profound as defence. I like to know in advance.

**Mr. Dorin:** I guess my feeling is that I am not sure we need the million dollars worth of work. I am suggesting maybe that we look to the first meetings in January as to cash management, because that is the simplest, obviously, and then go on from there possibly into Public Works. It seems to me what we need to do is have Public Works come and give us a report—a response, if you like—to the comments you have already made. I mean, without having you to review them again, we could have them give us a report, after which you may wish to

[Traduction]

**M. Dorin:** Je voulais seulement être certain que les choses se passeraient comme auparavant. Ce qui m'inquiète dans tout cela, c'est que nous avons presque suffisamment de rapports pour nous tenir occupés pendant des années et que je ne tiens pas à vous demander, à vous-même ou à d'autres, de nous en fournir encore davantage; également que nous continuons à recevoir des rapports et peut-être à les disposer auprès du Parlement sans que personne y donne jamais suite. Je pense ne pas être le seul à m'inquiéter à ce sujet. Nous voulons des actes et non pas encore d'autres rapports.

Aussi, dans celui que vous nous présenterez en janvier en ce qui concerne les réactions et les progrès effectués dans divers domaines, nous espérons que cela nous permettra de mettre sur pied un programme d'étude quelconque. Nous espérons recevoir un rapport relativement bref et non un volumineux document. Ce que nous voulons, c'est un document concis nous permettant de nous fixer un programme de travail.

**M. Dye:** Madame la présidente, je pensais devoir vous présenter deux rapports, le premier en janvier sur les économies et l'autre, plus tard, peut-être en mars, sur les progrès effectués. Il va nous falloir envoyer des vérificateurs dans tout le pays pour le savoir. Cela coûtera très cher, c'est-à-dire que vous venez de demander un travail qui entraînera la dépense d'un million de dollars. Peut-être ne vous en êtes-vous pas rendu compte.

**M. Dorin:** C'est surtout ce qui m'inquiète . . .

**M. Dye:** Nous le ferons pour vous, mais c'est impossible d'ici Noël.

**M. Dorin:** . . . mais je me demandais si c'était exactement ce que nous voulons. C'est le genre de questions que je me pose.

**M. Dye:** La question d'économies est facile. Je peux la résoudre à mon bureau avec mes collaborateurs. Nous pouvons réaliser ce travail pour un prix minimum et vous fournir ainsi des idées quant à l'orientation à prendre et au programme de travail à adopter par votre Comité. C'est très possible. Votre Comité de direction, bien sûr, peut également vous établir un programme de travail.

Franchement, je serais ravi que votre Comité se fixe un programme longtemps à l'avance. Selon l'année et qu'il y ait ou non des élections, votre Comité s'est toujours fixé un plan à long terme ainsi qu'un plan à très court terme. Je préfère savoir quand vous vous réunissez et ce dont vous désirez discuter afin de m'y préparer. Il m'est difficile de vous fournir des données précises si j'apprends au dernier moment que vous voulez discuter d'une question aussi complexe que la Défense. J'aime le savoir à l'avance.

**M. Dorin:** Je ne suis pas certain qu'il soit nécessaire de dépenser un million de dollars pour ce travail. Je suggère que nous réservions les premières réunions de janvier à la gestion de la trésorerie car c'est évidemment la plus simple, et que nous passions ensuite, éventuellement, aux Travaux publics. Ce qu'il nous faut faire, c'est convoquer les Travaux publics ici et entendre leurs réponses aux commentaires que vous venez juste de faire. C'est-à-dire que sans qu'il soit nécessaire pour vous de ré-étudier encore ce ministère, nous pourrions lui demander de

*[Text]*

comment upon, and evaluate, that report. We might ask you to give us an evaluation or an opinion on their report. It seems to me that might be the kind of format we might follow if that is...

**The Chairman:** Perhaps I might assist you, Mr. Dorin, by explaining that the clerk has already written to the departments named in the Auditor General's report, asking them to give us an up-to-date report of their implementation by December 31. I might ask the clerk, Mr. Rumas, to tell you about what he has done.

• 1055

**Mr. Dorin:** Sure, that is fine. If other members are not interested, I can find out at a later time.

**The Chairman:** I think it might be of interest, because there are other new members.

Mr. Rumas.

**The Clerk of the Committee:** Thank you, Madam Chairman. The day after the report was tabled we sent out from our office letters to the various departments mentioned in the report, specifically in the three areas of audit notes, comprehensive audits, and government-wanted studies, asking the deputy ministers to reply by January 14 in response to the recommendations in the Auditor General's report, with an evaluation as of December 31 of this year. Those responses we shall receive approximately in the middle of January, and those will be distributed to the members of the committee to help them set the agenda for future meetings.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I suspect I may have shocked the committee. A million dollars worth of work is necessary for us to go back and look at three years of auditing and send my officers into each and every department to examine follow-up; which is not just a matter of asking questions. We have to go and see what has happened. It is a big job. Your committee may wish to be a little more directive on which departments you would like us to look at, and that would save some money. While it is salutary for us to go through all departments in a follow-up, maybe it would be more efficient if your committee were more directive.

**Mr. Dorin:** Maybe we could ask the departments to give us some kind of follow-up report from the three years first. My concern is that we are going to send you out on a report and do a lot of follow-up, and we maybe already have more agenda items than we can handle for this committee as it is. That is where I am coming from.

**Mr. Redway:** I wonder, Madam Chairman, whether we want this report at all, in light of the fact that it is going to be as costly as it is, and whether it is going to achieve anything for our purposes. If we are going to have these people in and review it with them, it seems to me the report might be

*[Translation]*

nous fournir un rapport que vous pourriez commenter et évaluer. C'est le genre de méthodologie que nous pourrions suivre si elle...

**La présidente:** Monsieur Dorin, le greffier a déjà écrit aux ministres figurant dans le rapport de l'auditeur général, pour leur demander de nous fournir un rapport actualisé des mesures prises par eux d'ici le 31 décembre. Je peux demander au greffier, M. Rumas, de vous dire ce qu'il a fait.

**M. Dorin:** Bien sûr, c'est parfait. Au cas où les autres membres ne seraient pas intéressés, je me renseignerais ultérieurement.

**La présidente:** Je pense que c'est intéressant car il y a d'autres nouveaux membres.

Monsieur Rumas.

**Le greffier du Comité:** Merci, madame la présidente. Le lendemain du jour où le rapport a été déposé, nous avons envoyé des lettres aux différents ministères qu'il mentionnait, plus précisément en ce qui concerne les trois domaines suivants: notes de vérification, vérifications intégrales, et études commandées par le gouvernement, pour demander aux sous-ministres de répondre d'ici le 14 janvier, à la lumière des recommandations du rapport du Vérificateur général, avec une évaluation au 31 décembre de cette année. Nous devrions recevoir ces réponses aux environs de la mi-janvier, réponses qui seront communiquées aux membres du Comité afin de leur permettre de fixer la date de leurs prochaines réunions.

**M. Dye:** Madame la présidente, je crains d'avoir choqué le Comité. Il nous faut un million de dollars pour revenir en arrière afin d'étudier trois ans de vérification comptable et d'envoyer mes collaborateurs dans chaque ministère pour vérifier la suite donnée à nos recommandations; il ne suffit pas dans ce cas de poser des questions. Il nous faut nous déplacer pour vérifier le travail effectué. C'est une entreprise de taille. Peut-être votre Comité aimerait-il être un peu plus précis quant aux ministères qu'il aimerait nous voir étudier, nous permettant ainsi d'économiser quelque argent. Bien qu'il soit constructif pour nous de passer en revue tous les ministères pour y vérifier la suite donnée à nos recommandations, il serait peut-être plus efficace que votre Comité nous donne des directives plus précises.

**M. Dorin:** Peut-être pourrions-nous demander aux ministères de nous rendre compte d'abord de la suite donnée à vos rapports des trois dernières années. Ce qui m'inquiète, c'est qu'il est possible que nous vous demandions de procéder à un contrôle approfondi alors que ce Comité a déjà à étudier un nombre excessif de questions compte tenu de ses possibilités. C'est là où je voulais en venir.

**M. Redway:** Madame la présidente, à la lumière de ce que va coûter ce rapport et sans savoir s'il réalisera les objectifs que nous nous sommes fixés, je me demande s'il est vraiment nécessaire. L'étudier avec ces fonctionnaires pourrait nous fournir des renseignements intéressants, mais je me demande



**[Texte]**

interesting information, but I wonder how useful it would be, particularly since we are here to save money, and what we have apparently suggested this morning is spending some more of it.

**Mr. Fennell:** I have to agree with my colleagues that it is a major expense. I do agree with Madam Chairman and her request. I think what we have to get first—and as I said earlier, we are trying to find the bucks we can save, first.

Secondly, possibly you can pick out one critical department where you think something should be done, and use that as an example. Instead of doing a broad brush and getting back to your at least once-a-year request—at least annually—the two words—perhaps if you started with one and only did one department that you think really should be done in a quick search and that you reviewed three years ago—your feeling is that nothing has happened, or something has happened—one or the other—and pick one department and use it as an example, and give us a costing on it . . .

**Mr. Cassidy:** My thoughts would lean towards selectivity. I look at the chapter on Department of Public Works which has been reviewed and looked at both by the Auditor and also by various task forces and so on, again and again, and it seems to be permanently unreconstructed in terms of drawing any enlightenment and making any changes in its practices after the criticism, and it is obvious there that just to bring them before the committee is not enough. I suspect we might take some advice from the auditor and give some thought ourselves as to more than one, but less than twenty-five, departments where we would like a certain amount of follow-up to see whether or not the recommendations have in fact been heeded and implemented to the extent they could be implemented.

**Mr. Dye:** I wanted to offer some information to your committee, Madam Chairman, regarding follow-ups. It is our practice to follow up. After your committee has reported, we tend to follow up. For example, in the Post Office, we did a comprehensive audit of the Post Office before it became a Crown corporation. We are now commencing a follow-up. The budget for this follow-up is 5,000 audit-hours, to go back and look over all the things we did before.

These are major engagements. Mr. Dorin is a chartered accountant; he knows what 5,000 hours of auditing represent. You are into \$400,000 to \$500,000 worth of auditing just to do the Post Office. Now we are going to do it well, and you will have some feeling for where progress has or has not been made.

• 1100

I think this idea of a follow-up is one of your most powerful tools you have as a committee, to have the committee come here and explain their responses. The nature of your committee's questioning has always been to try and say: When are you going to get this finished? Will you make a commitment?

**[Traduction]**

dans quelle mesure il serait utile, d'autant plus que nous sommes ici pour faire des économies et que nous envisageons ce matin des dépenses supplémentaires.

**M. Fennell:** Je dois convenir avec mes collègues qu'il s'agit d'une grosse dépense. Je suis d'accord avec madame la présidente et sa demande. Comme je le disais tout à l'heure, ce qu'il nous faut d'abord faire, c'est avant tout économiser.

Deuxièmement, peut-être pourriez-vous sélectionner un ministère critique où vous pensez qu'il est possible de faire quelque chose et l'utiliser comme exemple. Au lieu de passer tous les ministères en revue et de revenir sur l'étude au moins annuelle que vous demandez, si vous commenciez par un seul et unique ministère dont vous pensez qu'il nécessite une recherche rapide et que vous avez vérifié il y a trois ans—estimant qu'il s'est produit quelque chose ou que rien ne s'est produit, selon le cas—choisissez un ministère pour l'utiliser comme exemple et nous fournir quelques chiffres à son sujet . . .

**M. Cassidy:** Je pencherais plutôt pour la sélectivité. Quand je considère le chapitre sur le ministère des Travaux publics, qui a été étudié tant par le Vérificateur général que par différents groupes de travail etc., encore et encore, sans que nous soyons plus avancés ni qu'il ait apporté la moindre modification à ces méthodes après qu'elles eurent été critiquées, il est évident que les faire comparaître devant nous est totalement inutile. Peut-être devrions-nous suivre les conseils du Vérificateur général et réfléchir nous-mêmes quant au nombre de ministères—plus de un mais moins de vingt-cinq—dont nous aimerions savoir s'ils ont donné suite aux recommandations, dans quelle mesure ils l'ont fait et s'ils pouvaient le faire.

**M. Dye:** Madame la présidente, je désirais fournir certains renseignements au Comité quand aux suivis. C'est la façon dont nous procédons. Après que votre Comité a déposé son rapport, nous suivons habituellement les réactions qu'il a provoquées. Par exemple, pour ce qui est des Postes, nous en avons fait une vérification comptable intégrale avant qu'elles ne deviennent une société de la Couronne. Nous venons d'entamer notre processus de suivi. Cela suppose un budget de 5,000 heures de vérification qui sont nécessaires pour revenir en arrière et sur tout ce que nous avons fait auparavant.

Il s'agit de dépenses considérables. M. Dorin est comptable certifié et il sait ce que représentent 5,000 heures de vérification comptable. C'est-à-dire entre 400,000\$ et 500,000\$ juste pour les Postes. Nous allons maintenant le faire comme il se doit et vous aurez eu quelques idées pour ce qui est de savoir si des progrès ont été faits ou non.

Cette idée de suivi est un des outils les plus efficaces dont dispose un comité qui peut exiger des comparutions et des explications. Les deux questions que vous posez habituellement sont: Quand cela sera-t-il terminé? Quel engagement prenez-vous?

*[Text]*

For example, you asked the Comptroller General when he was going to do his evaluation of impact. He responded to you and it is on public record and the Comptroller General's office is now in the midst of doing this evaluation. They were going to do it anyhow, but, because you have said when, they now feel very obliged to respond to you, and I think that is very salutary.

**The Chairman:** Mr. St. Germain.

**Mr. St. Germain:** Mr. Dye, I think the biggest problem traditionally, if it has been a problem, is that members are put on this committee and they virtually have no support staff or anything. As you pointed out, you cannot be told an hour before that you are going to go on something. If the support is going to come through you, we have to give you enough lead time.

I am a great advocate of establishing more support staff for all parties involved in this particular committee. If we are operating efficiently in our Member of Parliament offices and our constituency offices, to which we have responsibilities as Members of Parliament, and if we are getting optimum use out of that staff, and we have to sit on this committee, there is virtually no way we can prepare adequately to handle people like the president of Petro-Can, who would possibly have a month to prepare whereas we will walk in here cold, and try to cross-examine any witness, regardless of the department he is from, without the proper support and back-up.

It concerns me as a businessman that if we are going to get to the meat of this thing and go at it in a systematic way we are going to have to be prepared and go at it item by item with the back-up that is required.

Are you going to be able to supply us with that, sir?

The follow-up is the next step. I think we have to set up in such a fashion that we can go at this thing and "Bang!". As Scott pointed out, we have to zero in on a certain item, but if we do not have the back-up we are going to come in here and we are going to be helter-skelter throughout, going around in circles and not really getting at the meat of it.

That is what I would like to get at so we can get results from the bureaucracy.

**Mr. Dye:** My office would be delighted to be of any assistance we could to any of your members from any party. We have repeatedly offered, certainly in my short time here, advice to any member of your committee and indeed any Member of Parliament who wants to have information. I usually add the caveat "Why do you not bring a member opposite?"—I like to be seen as serving you all equally—but if any member wants information you are more than welcome to have the information that is in our report explained to you.

You have your own researchers. Two researchers, even with their capability, cannot deal with a report such as the Department of National Defence to give you all you need to know for a 90-minute hearing. You have before you \$15 million of

*[Translation]*

Par exemple, vous avez demandé au Contrôleur général quand il allait faire son évaluation d'impact. Il vous a répondu, sa réponse est maintenant connue de tous et son bureau est actuellement en train d'effectuer son évaluation. Ils allaient de toute façon l'effectuer, mais parce que vous leur aviez demandé quand ils le feraient, ils se sentent maintenant obligés de réagir, ce qui est parfaitement salutaire.

**La présidente:** Monsieur St-Germain.

**M. St-Germain:** Monsieur Dye, je pense que le plus gros problème a toujours été, s'il s'agit effectivement d'un problème, que des membres sont nommés pour faire partie de ce Comité pratiquement sans personnel de soutien ou quoi que ce soit. Comme vous l'avez signalé, on ne peut vous dire une heure avant sur quoi vous allez être questionné. Si ce soutien qui nous est nécessaire doit provenir de vous, il nous faut vous avertir suffisamment à l'avance.

Je suis de ceux qui insistent particulièrement pour que ce Comité dispose d'un personnel de soutien supplémentaire pour tous les intéressés. Pour que nous puissions travailler efficacement au Parlement comme dans nos circonscriptions respectives, et pour obtenir une aide optimale de ce personnel, il n'y a pratiquement aucune possibilité pour nous de nous préparer à interroger des gens comme le président de Petro-Canada qui s'y seront peut-être préparés depuis un mois, alors que nous ignorons tout des questions en cause lors de notre contre-interrogatoire d'un témoin quelconque, quel que soit le ministère auquel il appartient, sans aide ni soutien appropriés.

En tant qu'homme d'affaires, je m'inquiète car si nous devons aller au fond des choses, et de façon systématique, il nous faut être préparés et nous y attaquer question par question avec le soutien nécessaire.

Nous fournirez-vous cette aide?

Le suivi est l'étape suivante. Il faut nous organiser de telle manière à pouvoir nous y attaquer et «Bang!» Comme Scott le disait, il faut que nous nous concentrions sur une question précise mais sans le soutien nécessaire, nous nous y attaquons en ordre dispersé et tournerons en rond sans parvenir au fond du problème.

C'est là où je voulais en venir, c'est-à-dire obtenir des résultats de l'administration.

**M. Dye:** Mon bureau serait absolument ravi de vous être d'une aide quelconque sans avoir égard au parti auquel vous appartenez. Depuis le peu de temps que j'occupe ce poste, nous n'avons cessé d'offrir nos conseils à tout membre de votre Comité le désirant et certes à tout député cherchant à se renseigner. J'ajoute habituellement l'avertissement suivant: «Pourquoi n'amenez-vous pas un membre d'un autre parti?» J'aimerais être considéré comme vous servant tous de façon égale mais si l'un d'entre vous désire des éclaircissements sur les renseignements figurant dans nos rapports, nous ne demandons qu'à les lui fournir.

Vous avez vos propres attachés de recherche. Deux d'entre eux, même compte tenu de leur compétence, ne peuvent faire face à un rapport tel que celui sur le ministère de la Défense nationale et vous dire tout ce que vous devez savoir pour une

**[Texte]**

auditing. That is a very expensive report on \$100 billion of activity. Although \$15 million may seem like a lot of money, it is peanuts compared to what we audited. There are \$500 billion of activities going on in the government in one year in terms of chasing the cash through the government so \$15 million for this type of work is not expensive in my view.

We are delighted to help you. If you would wish that we offer you lines of questioning... We have refrained from doing that. Your committee in the past felt that it wanted to be independent and take advantage of its researchers and its own initiatives. We would be happy to have all kinds of briefing sessions for you, to prepare lines of questioning should you wish to have that. It has not been our practice. We do have very good liaison with your clerk and your researchers and any of your members to provide them with information, but we could do a great deal more if that is what you would like. We have been sort of standing back waiting for you to ask.

• 1105

**Mr. St. Germain:** Madam Chairman, through you, I think we will discuss it possibly in steering committee. But there are no elections. I honestly feel we should all be here on a common cause, regardless of which political party we are from, to try to resolve some of these critical situations facing us in the country as far as management goes. You have been citing it, and I think it is obvious that if we do not get to the crux of it immediately... Madam Chairman, with due respect, if we are not given more support staff, I think we will have to look to the Auditor General to be supplied with the information we should have to really get to the crux of the thing.

**The Chairman:** Thank you, Mr. St. Germain. Mr. Garneau.

**Mr. Garneau:** No, except that I have one thing concerning the timetable. I understand that some time in January we will be receiving the president of Petrofina. Is that correct? Have you settled on a date?

**The Chairman:** No, not necessarily. We will discuss that in the steering committee at some stage.

**Mr. Dorin:** I believe I still have the floor, and this is back to my point. So I will just suggest that we drop this discussion at this point and let it go to the steering committee. I think everybody has expressed their desires, and I am sure they can take it from there.

**Mr. Garneau:** But the point I was going to make is that, if we want to achieve anything in this committee, we will have to focus on a certain number of points. I agree with you that the cash management is certainly one that can be achieved more rapidly than any other point, and from what I have seen, Public Works should be our first target, to try to see how it has

**[Traduction]**

audition de 90 minutes. Il s'agit d'une vérification de 15 millions de dollars. C'est un rapport très coûteux sur une activité de 100 milliards de dollars. Bien que 15 millions de dollars puissent sembler représenter beaucoup d'argent, ce n'est rien comparé à ce que nous avons vérifié. Le gouvernement dépense annuellement 500 millions de dollars pour contrôler ses propres dépenses; c'est donc dire que 15 millions de dollars pour ce type de travail ne sont pas excessifs à mon avis.

Nous sommes ravis de vous aider. Si vous souhaitiez que nous vous offrions un canevas de questions... ce que nous nous sommes refusés à faire. Par le passé, votre comité a toujours protégé son indépendance et cherché à tirer le meilleur parti de ses propres documentalistes et de ses propres initiatives. Nous serions heureux de tenir toutes sortes de sessions d'information que vous pourriez désirer et préparer pour vous un canevas de questions si vous nous le demandiez. Cela n'était pas dans nos habitudes. Nous entretenons d'excellentes relations avec votre greffier et vos documentalistes et sommes tous disposés à renseigner vos membres, mais nous pourrions faire bien plus si vous le désiriez. On pourrait dire que nous ne faisons qu'attendre que vous le demandiez.

**M. St-Germain:** Madame la présidente, je crois que nous pourrions en discuter en comité directeur. Mais il n'y a pas d'élections. J'estime sincèrement que nous devrions tous viser un but commun, sans tenir compte du parti politique auquel nous appartenons, afin de tenter de résoudre certains des problèmes délicats de gestion qu'affronte notre pays. Comme vous l'avez dit, il me semble évident que si nous n'entrons pas dans le vif du sujet immédiatement... Madame la présidente, sauf votre respect, si on ne met pas à notre disposition plus d'employés de soutien, je crois que nous devons nous tourner vers le Vérificateur général pour obtenir l'information qui nous est nécessaire pour aller au fond des choses.

**La présidente:** Je vous remercie, monsieur St-Germain. Monsieur Garneau, à vous la parole.

**M. Garneau:** Je voudrais tout simplement poser une question au sujet de l'échéancier. Si j'ai bien compris, le président de Petrofina devrait nous rencontrer en janvier. Est-ce exact? Avez-vous fixé une date?

**La présidente:** Non, pas vraiment. Nous en discuterons ultérieurement au Comité directeur.

**M. Dorin:** Je crois avoir encore la parole et cela nous ramène au point que j'ai soulevé. Je me contenterai donc de proposer que nous mettions fin à cette discussion et que nous renvoyions la question au Comité directeur. Je pense que nous avons tous exprimé nos désirs et que le comité directeur pourra décider en conséquence.

**M. Garneau:** Mais je voulais signaler que, si nous voulons accomplir quoi que ce soit dans ce Comité, nous devons nous attacher à un certain nombre de questions. Je conviens avec vous que la question de la gestion de la trésorerie peut être résolue bien plus rapidement que toute autre et, d'après ce que j'ai pu voir, le ministère des Travaux publics devrait être notre



*[Text]*

evolved since the last audit you made. When did you make a complete study of the Department of Public Works?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, the audit was completed over a two-year period and the very end of it in October 1984.

**Mr. Garneau:** So we may focus on that. I agree completely with you that we do not have the researchers to look at all the departments in the period of one month, so we have to focus on a certain number of files. I agree with you that cash management should be first, and then we can go on with the Department of National Defence.

**The Chairman:** Perhaps the steering committee, when we meet right after this meeting, could plan to lay out a work schedule.

**Mr. Cassidy** is still very anxious to return to defence, and there are other questioners here . . .

**Mr. Fennell:** On the same point, I just wanted to really respond partially to my colleague, Mr. St. Germain. Having read and really updated and upgraded my knowledge when I was off this committee, I have a much stronger feeling—and I am bringing this out; I know it should be steering, but I feel the Auditor General should be here to take in this discussion—that rather than our getting more research staff, we have good people with the library. I think our relationship will maybe have to take more of a cosy than cordial approach. I say that because you have in your department a great deal more information than our researchers will ever have access to, and I think it is very important for us to go to you to get information.

I am going to bootleg in on this one other point. When we are dealing with Public Works, I think you can tell us exactly what items go together for one three-hour meeting. I think you should make a recommendation because you have done the work, you have integrated the thing together, and then we should deal with one item at a time. I will give an example. I thought of an example in DND. Instead of going into DND and discussing Leopard tanks, CF-18s and ships all at once, we should pick one of those and deal with it and then go to the next one and deal with it. But I only use that as an example.

I would like to recommend to you, Madam Chairman, that possibly they can tell us what we should deal with, how long it will take, and that we tell them: It is an hour and a half segment, but three hours is our timetable. I think you could be very helpful. If we had the work in advance, we could then ask you more questions and more research could come back to us so we would look more intelligent. And then we would get the answers that you want to bring out to the public.

*[Translation]*

première cible; nous devons tenter de déterminer comment ce ministère a évolué depuis la dernière vérification. À quand remonte la dernière étude globale du ministère des Travaux publics?

**M. Dye:** Madame la présidente, la vérification a porté sur deux années, jusqu'au mois d'octobre 1984.

**M. Garneau:** Nous pourrions donc nous concentrer sur cette analyse. Je conviens tout à fait avec vous que nous ne disposons pas d'un nombre suffisant de documentalistes pour examiner tous les ministères en un seul mois, et c'est pourquoi nous devons nous attaquer à quelques dossiers seulement. Comme vous, je pense que la question de la gestion de la trésorerie doit venir en priorité; nous pourrions ensuite passer au ministère de la Défense nationale.

**La présidente:** Peut-être le Comité directeur, qui se réunit tout de suite après, pourrait-il planifier un calendrier de travail.

**M. Cassidy** a hâte de revenir sur le sujet de la défense, et d'autres parmi vous . . .

**M. Fennell:** À ce sujet, justement, je voudrais répondre en partie à mon collègue, M. St-Germain. Après avoir beaucoup lu et véritablement mis à jour et approfondi mes connaissances durant toute la période où je n'ai pas siégé à ce Comité, je suis maintenant convaincu . . . et je tiens à le souligner; je sais que cette question devrait être soumise au Comité directeur, mais j'estime que le Vérificateur général devrait participer à notre discussion pour se rendre compte que nos documentalistes sont efficaces et qu'il n'est pas nécessaire d'en recruter d'autres. Je pense que nos rapports gagneraient à être plus sympathiques que cordiaux. A mon avis, votre service possède beaucoup plus de renseignements que nos documentalistes pourront jamais consulter et je crois qu'il est très important que nous les obtenions.

Je vais discrètement introduire ici un autre point. En ce qui concerne les Travaux publics, je crois que vous êtes en mesure de nous dire exactement de quels points il convient de discuter durant la même réunion de trois heures. Je pense que vous devriez nous faire une recommandation puisque c'est vous qui avez effectué le travail et qui avez mis le dossier au point; ensuite, nous devrions discuter d'un point à la fois. Prenons, par exemple, le ministère de la Défense nationale. Plutôt que passer en revue tout le ministère et de discuter à la fois des chars Léopard, des CF-18 et des navires, nous devrions choisir un sujet et ne passer qu'au sujet suivant que lorsque la question aura été vidée. Mais ce n'est qu'un exemple.

J'aimerais souligner, madame la présidente, qu'ils pourraient peut-être nous dire à quelle question nous devrions nous arrêter et le temps qu'il faudrait y consacrer, et nous pourrions les avvertir que nous prévoyons accorder à la question une heure et demie, mais que nous avons trois heures à notre disposition. Je crois que vous pourriez vous être très utile. Si l'on nous transmettait les documents au préalable, nous serions en mesure de vous poser plus de questions et comme les résultats de la recherche nous seraient également transmis, nous pourrions les analyser plus intelligemment. Nous aurions alors les réponses que vous voulez communiquer au public.

[Texte]

[Traduction]

• 1110

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I think it is the things that you want to deal with. We can only suggest.

Could I just take a moment to give you several alternative approaches used, and I will only be one minute?

The British have their Auditor General advise the chairman, but not all members. That is their style and they like it. And there are lines of questions prepared, I think, or a line of questioning prepared by their Auditor General. That has not been our practice.

In the Yukon, Mr. Dubois spends four days with the members of the public accounts committee, briefing them, before they bring in officials. That takes a tremendous investment of your committee time. I would suggest you find some practical approach, because the Government of Canada is a lot bigger than the Government of the Yukon. They can knock theirs off very quickly. You have an enormous amount of agenda material should you care to look at it. However we can help, we are happy to do it. We do have the expertise. There is no problem in serving you as well as you wish to be served.

**Mr. Dorin:** It seems to me, agreeing with Mr. Fennell, that the thing to do is to narrow down the focus and basically have a department come before us, give us their response to the things you have brought up in your report, and then we can extract some kind of a commitment from them, or make it a matter of course that they have to give a progress report in six month from the date they first appear. Then maybe they could produce a six-months progress report which could then be evaluated by yourselves and we could decide whether we had to go further, or were getting any action.

It seems to me, by honing in and actually accomplishing something in a few areas, the whole theory might start to spread throughout the government, rather than, as I say, more reports, ask a few questions and then it is forgotten about until it is audited again by your department seven or eight years from now. I would just like to sort of hone in on certain smaller items and set an example, so that at least, if nothing else, once this report comes out, if we have established that pattern, people will know they are going to have to do something about it because we could always choose them as the target. Hopefully they would be scared enough not to wait for that to happen.

**The Chairman:** Thank you. So is that understood?

Yes, Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Just one more point I would like to bring up to the whole committee for the steering committee to consider. Following on my earlier remarks, I would like to see a

**M. Dye:** Madame la présidente, voilà, à mon avis, les questions que vous devez régler. Nous ne pouvons que proposer.

Permettez-moi de prendre un moment pour vous exposer plusieurs solutions de rechange que nous utilisons, je serai très bref.

Dans le système britannique, le Vérificateur général conseille le président, mais non tous les membres. C'est leur façon de procéder et elle leur convient. Ils se conforment en outre à des thèmes de discussion, ou à un thème de discussion déterminé par leur Vérificateur général, ce qui n'est pas notre habitude.

Au Yukon, M. Dubois passe quatre jours à informer les membres du Comité des comptes publics avant qu'ils n'entendent les témoins. Ce processus demande à votre Comité énormément de temps. Je vous suggérerais de trouver une approche plus pratique, étant donné que le gouvernement du Canada est beaucoup plus complexe que celui du Yukon. Là-bas, ils peuvent passer en revue tous les points de leur programme très rapidement. Par contre, votre programme est très chargé. Mais nous pouvons vous aider, et nous serions heureux de le faire. Nous avons les compétences voulues. Il n'y a rien qui nous empêche de vous servir aussi bien que vous désirez l'être.

**M. Dorin:** Je partage l'avis de M. Fennell et il me semble que nous n'avons qu'à limiter nos points d'intérêt; par exemple, nous pourrions convoquer les représentants d'un ministère donné afin qu'ils répondent aux questions que vous avez soulevées dans votre rapport et obtenir un certain engagement de leur part ou exiger qu'ils nous présentent un rapport sur l'état l'avancement des travaux six mois après la date à laquelle ils ont comparu. Ils pourraient ensuite soumettre tous les six mois des rapports provisoires que vous pourriez vous-mêmes évaluer, et nous pourrions ensuite décider s'il y a lieu de prendre des mesures ou si les résultats sont satisfaisants.

Il me semble que nous ferions mieux de nous concentrer sur des points donnés et d'obtenir des résultats dans certains domaines; le principe pourrait bien se répandre dans tout le gouvernement et ce serait plus efficace, comme je l'ai dit, que de produire de rapports, ne poser que quelques questions et tout oublier jusqu'à ce que le ministère fasse de nouveau l'objet d'une vérification sept ou huit ans plus tard. J'aimerais tout simplement que l'on s'attache à certaines petites questions pour donner l'exemple de sorte que, lorsque le rapport sera terminé, si nous avons réussi à créer cette tendance, tous au moins sauront qu'ils doivent prendre leurs dispositions car, un jour ou l'autre, ils seront la cible. Il est à espérer qu'ils auront suffisamment peur pour ne pas attendre qu'on leur tombe dessus.

**La présidente:** Je vous remercie. Alors c'est entendu?

Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Je voudrais signaler au Comité un autre point que devrait examiner le comité directeur. Je poursuis mon idée; j'aimerais qu'un représentant du Bureau du vérificateur

*[Text]*

representative of the Auditor General's Department, who are the people who are doing the work on our behalf, attend our steering committee meetings. I do not necessarily mean the Auditor General himself, but at least somebody from that department who can direct us and help us, along with the clerk and the researchers. I would like to see that and I would like to get the Auditor General's attitude toward that.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, we used to do that all the time. I would attend personally with the expert who has actually been in the field and then that expert would be available to your briefing meetings. We can organize it any way you wish.

**Mr. Fennell:** So you have always done that.

**Mr. Dye:** Ask me to be there and I would be happy to be there personally.

**The Chairman:** Not the steering committee.

**Mr. Fennell:** But I am talking about steering committee meetings.

**Mr. Dye:** The steering committee as well. Depending on the chairman, who can attend meetings of your steering committee and respond when spoken to.

**The Chairman:** Thank you. Could we move on then? Mr. Dorin.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, I have been very patient. I stopped questioning at 10.15, specifically because I wanted to come back to defence matters, and I really think . . .

**Mr. Dorin:** Mr. Cassidy, you also had the first 15 minutes, thank you very much.

**Mr. Cassidy:** Yes, I realize that, but it has been said many times since half an hour ago that these are now matters for the steering committee.

**Mr. Dorin:** I am going to change to a different question.

**Mr. Cassidy:** I would think the role and function of the committee . . . I do not mind if we come back to this in January, after we have had some more time to think about it, but I would hate to see this opportunity to question the Auditor General spent entirely on the question of process. I appeal to you, Madam Chairman, to perhaps expedite things and move them along a bit.

**Mr. Dorin:** I am done with process, but I would like to just ask again two unrelated questions, because I think they are important concepts as opposed to specific questions.

One is this whole area of tax expenditures. I agree with you that it hides the cost of governing and of government and what the government is spending, but I am wondering if you have any thoughts on where that line might be drawn. I guess the extreme would be, for example, the basic personal deduction is in essence possibly a tax expenditure.

*[Translation]*

général, qui travaille pour nous, assiste aux réunions de notre comité directeur, pas forcément le Vérificateur général mais au moins l'un de ses représentants qui puisse nous conseiller et nous aider, outre le greffier et les documentalistes. J'aimerais aussi savoir ce que pense le vérificateur général de cette idée.

**M. Dye:** Madame la présidente, c'est ce que nous avions l'habitude de faire. Je suis disposé à participer moi-même à vos réunions en compagnie du spécialiste de la question, auquel vous pourriez faire appel au cours de vos séances d'information. Nous pouvons tout organiser selon vos désirs.

**M. Fennell:** C'est ce que vous avez toujours fait, dites-vous?

**M. Dye:** Demandez-moi de participer et je me ferai un plaisir de venir.

**La présidente:** Mais pas au comité directeur.

**M. Fennell:** Mais je vous parle des réunions du comité directeur.

**M. Dye:** Au comité directeur aussi. Au gré du président, j'assisterais aux réunions de votre comité directeur et répondrais aux questions que l'on me poserait.

**La présidente:** Je vous remercie. Pouvons-nous passer au point suivant? Monsieur Dorin, à vous la parole.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, j'ai été très patient. J'ai cessé de poser des questions à 10h15, précisément parce que je voulais revenir sur la question de la défense, et je pense sincèrement . . .

**M. Dorin:** Monsieur Cassidy, c'est également vous qui aviez la parole durant les 15 premières minutes.

**M. Cassidy:** Oui, j'en suis bien conscient, mais on n'a cessé de répéter durant cette demi-heure que ces questions doivent être soumises au comité directeur.

**M. Dorin:** Je vais changer de sujet.

**M. Cassidy:** J'estime que le rôle et la fonction du Comité . . . Cela m'est égal de revenir là-dessus en janvier, après que nous aurons pris quelque temps pour y réfléchir, mais je serais navré de consacrer toute cette réunion à une question de processus plutôt que de profiter de l'occasion d'interroger le Vérificateur général. Je fais appel à vous, madame la présidente, pour accélérer les choses.

**M. Dorin:** J'en ai fini avec le processus, mais j'aimerais poser deux autres questions sans aucun rapport avec ce dont nous venons de discuter, car il s'agit de notions importantes plutôt que de questions spécifiques.

La première concerne les dégrèvements fiscaux. Je conviens qu'ils ont pour effet de dissimuler le coût de l'activité gouvernementale ainsi que les dépenses gouvernementales, et je me demande si vous n'auriez pas une idée de ce qui est tolérable. Je suppose qu'à la limite on pourrait dire que l'exemption personnelle de base, par exemple, est essentiellement un dégrèvement fiscal.



[Texte]

[Traduction]

• 1115

**Mr. Cassidy:** I am sorry, but this really is a separate issue. The opposition, Mr. Garneau and I, have been very patient, and I know the committee works for co-operation, but if you are introducing a new subject, I have some too. But could that new subject not be raised later in the meeting?

**Mr. Dorin:** I will take that suggestion.

**Mr. Cassidy:** Thank you.

I like the idea of long-term planning. I think many of the points have been well taken, and I hope they get discussed and perhaps reported back from the steering committee.

Madam Chairman, I would just like to ask the auditor if he could take us through the largest single area of expenditure related in his report, which is the \$3.5 billion of additional expenditure on the CF-18. Perhaps I could ask a couple of questions and then ask for some comments back in return.

As I understand it from your report, Mr. Auditor, this extra \$3.5 billion is expenditure of which neither Parliament nor you as an auditor working on behalf of Parliament was aware until you went into DND for this year's report. The Minister of Defence got up and said effectively that what had happened was that the previous government had bought half a plane and not a whole plane. I note your comment is that the \$3.5 billion contains items which are either indispensable or highly desirable for procurement. In other words, these are not just frills. It is not like getting fins on a car. It is like getting an automatic transmission in a car because the darn thing will not run effectively or half the people will not be able to drive it if it does not have an automatic transmission included.

Was the DND pulling the wool over the eyes of either the previous government or Parliament when it came in initially with a \$2.3 billion project which is now going to be \$8.5 billion? Were they low-balling to try to slide this through and persuade people that it was okay to buy this particular plane? Would the CF-18 have been bought if people had known the full commitment of dollars that would be required for the 120-odd planes we were buying? Was DND, to your knowledge, actually aware of these extra costs at that time? If it was aware, were those extra costs communicated to Cabinet and kept from the public? What was the situation?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, the CF-18 program is an enormous weapons acquisition. It started out in the several billions of dollars in the mid-1970s, to acquire an aircraft that probably did not exist at that point, and provisions were made for escalations in cost and foreign exchange adjustments. The expectations of an aircraft yet to fly were I think carefully reviewed and the expectations of the Department of National

**M. Cassidy:** Je regrette, mais il s'agit là d'une question tout à fait différente. L'opposition, c'est-à-dire M. Garneau et moi-même a été très patiente et je sais que le Comité prône la coopération, mais si vous voulez introduire un nouveau sujet, je peux très bien le faire aussi. Ne pourrait-on pas débattre ce nouveau sujet plus tard?

**M. Dorin:** Je veux bien tenir compte de votre suggestion.

**M. Cassidy:** Je vous remercie.

L'idée d'une planification à long terme me plaît. Je crois que nombre de questions ont été soulevées à juste titre, et j'espère que nous en discuterons et que nous en ferons rapport au Comité directeur.

Madame la présidente, j'aimerais demander au Vérificateur général s'il pourrait nous décrire le plus gros secteur de dépenses dont il est fait état dans son rapport, savoir la dépense additionnelle de 3,5 milliards de dollars pour l'achat des CF-18. Peut-être pourrais-je poser quelques questions et demander ensuite des commentaires.

Si je comprends bien, monsieur le vérificateur, cette somme additionnelle de 3,5 milliards de dollars que mentionne votre rapport est une dépense dont ni le Parlement ni vous-même, en tant que vérificateur travaillant pour le compte du Parlement, n'étiez au courant avant de passer en revue le ministère de la Défense nationale en vue du rapport de cette année. Le ministre de la Défense a expliqué la situation en nous disant que le gouvernement précédent n'avait acheté qu'un demi-avion plutôt qu'un avion entier. Je me rappelle que vous nous avez affirmé que dans la somme de 3,5 milliards de dollars, étaient contenus des articles qui étaient soit indispensables soit fortement souhaitables. Autrement dit, ce n'était pas tout simplement des articles de luxe. Ce n'est pas comme des ailerons qu'on ajouterait à une auto, mais plutôt comme un système de transmission automatique sans lequel le véhicule ne fonctionnerait pas efficacement ou la moitié des conducteurs ne sauraient le conduire.

Le ministère de la Défense nationale se moquait-il du gouvernement précédent ou du Parlement lorsqu'il a soumis un projet d'une valeur de 2,3 milliards de dollars, qui vraisemblablement s'élèvera à 8,5 milliards de dollars? Essayait-il de nous le passer en douce et de persuader les gens que l'achat de cet avion particulier convenait parfaitement? Aurait-on acheté les CF-18 si la population avait été au courant de la dépense qu'allaient entraîner les quelque 120 avions? Le ministère de la Défense nationale, à votre connaissance, était-il conscient de ces coûts additionnels à l'époque? Dans ce cas, a-t-il mis le Cabinet au courant de ces coûts additionnels tout en les dissimulant au public? Qu'en était-il vraiment?

**M. Dye:** Madame la présidente, le programme des CG-18 représente un gros achat d'armes. On avait prévu, au milieu des années 70, d'y investir plusieurs milliards de dollars afin d'acquérir un appareil qui n'existait probablement pas encore, de même que l'on avait prévu l'escalade des coûts et les écarts du taux de change. Les possibilités d'un tel appareil ont été, je crois, examinées avec soin et le ministère de la Défense

*[Text]*

Defence were set out as best they could in terms of a mind-set of the 1970s.

Over time, inflation took place; foreign exchange differences occurred. But the same aircraft was ultimately produced in the early 1980s, at a cost of around \$5 billion for the program. I think it is 138 aircraft.

The department I think tried their very best to lay out all the scenario of what it was they wanted to buy and how much it was going to cost, but they did not know what the future would contain in dollar changes. But the dollar changes were provided for in the plan. So ultimately, with some minor changes, the \$2 billion—I cannot remember the exact number—ultimately became approximately \$5 billion.

Now, how do you get from there to \$8.5 billion or so? Part of it is unanticipated changes in design and unanticipated cost changes for parts. The spare parts program is I believe where one of the greatest areas of escalation in cost occurred. The other, technology, has probably changed slightly in that time. I am not personally possessed of the security information on weaponry and so on. Unless I need to know, I do not ask those kinds of questions. But there is a class there that I think may be different now than was anticipated at the time, in the mid-1970s when the plan was started. There are elements of the total program that were not brought forth to Parliament. I cannot tell you whether they were brought forth to Cabinet because I have not had the so-called Cabinet confidences to know whether or not training facilities were anticipated, whether the spare parts program was anticipated, just how many attrition aircraft were anticipated. I do not know the answers to those questions because I have not had the documentation yet. I expect to get it.

• 1120

I would refer you to paragraph 12.107 in terms of the summary of the whole program, but I think basically it comes down to training, having repair bays, having spare parts. Some of it may be armament. Those are the big changes, I think, that bring us up beyond the anticipated costs in the first place. As times evolve, people have said here is a set of accessories, whether it is improved radar or different weapons or different landing assemblies, things that are different from the basic fuselage and engine structure, which is what they were talking about in the first place. There have been modifications to what is determined to be useful, what is a need or what is desirable, and so that produces a different price today.

**Mr. Cassidy:** But if I could put this in language that maybe laymen would understand better, if this had been a \$10,000 Chevrolet and the commitment had been made by the firm of Canada Incorporated to buy a number of \$10,000 Chevrolets, what you have now found is that the Defence department at the time should have set aside extra funds for additional parts of the configuration, for spare parts, for repair facilities and for other things that would be associated with keeping that

*[Translation]*

nationale a défini ces attentes de son mieux, compte tenu du climat qui régnait dans les années 70.

Au fil du temps, l'inflation s'est installée et nous avons assisté à la fluctuation du taux de change. Le même avion a finalement été produit au début des années 80, au coût d'environ 5 milliards de dollars pour le programme. Je crois qu'on le désigne sous le numéro 138.

Je crois que le ministère a fait de son mieux pour exposer le scénario et faire savoir ce qu'il avait l'intention d'acheter et combien il s'attendait à payer, mais il ne pouvait se douter de ce que l'avenir lui réservait pour ce qui est de la fluctuation du taux de change. Mais elle avait été prévue dans le plan. C'est ainsi que, finalement, après quelques modifications mineures, le montant de 2 milliards de dollars, je ne peux me rappeler le chiffre exact, est passé à quelque 5 milliards de dollars.

Comment est-on passé de 5 milliards à 8,5 milliards de dollars? Partiellement à cause de modifications imprévues dans la conception et le prix des composantes. Ce sont les pièces de rechange qui, à mon avis, ont été le plus touchées par l'escalade des coûts. Par ailleurs, la technologie a sûrement évolué quelque peu au cours de cette période. Je ne suis pas particulièrement au courant des renseignements secrets sur les armes. Sauf nécessité absolue, je ne pose pas ce genre de questions. Il existe toutefois une catégorie qui peut être maintenant différent de ce qu'on prévoyait à l'époque, c'est-à-dire au milieu des années 70, quand le plan a été mis en application. Certains éléments du programme d'ensemble n'ont pas été soumis au Parlement. Je ne peux pas vous dire s'ils ont été soumis au Cabinet, je n'étais pas dans ses secrets et j'ignorais si l'on prévoyait la mise en place d'installations d'entraînement ou d'un programme de pièces de rechange, ou combien d'avions de remplacement étaient prévus. Je ne saurais répondre à ces questions parce que j'attends toujours la documentation là-dessus.

Je vous prie de vous reporter au paragraphe 12.107. Vous y trouverez l'essentiel du programme total. Je pense qu'il se résume à l'entraînement, aux ateliers de réparation et aux pièces de rechange. Il peut s'agir aussi de pièces d'armement. Voilà les grands changements qui font, je pense, que nous avons dépassé les coûts initialement prévus. Au fil du temps, se sont ajoutés certains accessoires: un radar plus perfectionné, des armes différentes ou un train d'atterrissage différent. En somme, des choses autres que le fuselage et le moteur, ce dont il était essentiellement question au départ. On a modifié ce qu'on avait d'abord jugé utile, nécessaire ou souhaitable. C'est ainsi qu'on a aujourd'hui un prix différent.

**M. Cassidy:** Pour parler en termes simples à l'intention du profane, s'il s'était agi de voitures Chevrolet à 10,000\$ l'unité et que l'entreprise *Canada Incorporated* ait pris l'engagement d'en acheter un certain nombre, vous verriez bien que le ministère de la Défense aurait dû mettre de côté des fonds pour des pièces supplémentaires, des pièces de rechange, des installations de réparation et d'autres éléments que nécessite l'entretien de voitures à 10,000\$. En réalité, dès le départ, il

## [Texte]

\$10,000 car on the road. Effectively, at the beginning it should have cost about \$18,000 or \$19,000 rather than \$10,000.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I think that is a reasonable analogy. There are some things that were not anticipated that should have been in the plan. Whether or not they can anticipate everything years in advance I do not know. Buying a CF-18 is not exactly the same as buying a Chevrolet. It does take a long time to get that product out, and the approximate cost of the product is not known. In this particular case, I understand it is going to be 1988 or 1989 before Canada actually knows the prices it will pay for components and for aircraft because of the way the contract is designed. It is not a cost-plus contract, but it is akin to it. The manufacturer will get their costs out of it, as I understand it, and they have to wait until they know what their costs are by the time they have sold the aircraft to some European countries, to Australia, to Canada and to the U.S. Navy.

**Mr. Cassidy:** What does it say for the estimation procedures and the planning procedures within DND? They had anticipated inflation. One would hope some of the adjustments that were made on the cost of the aircraft would be downward estimates because, let us say, micro-electronics are a lot cheaper now than they were just seven years ago. One would hope there were some cost savings as well as some cost escalation. What does it say for their estimating ability if in fact the basic plan plus the things needed to support it wind up costing about 80% to 90% more than they anticipated without any allowance for inflation?

**Mr. Dye:** I am sure, Madam Chairman, the cost of micro-electronics has gone down, but it seems the price of a hinge has gone up.

**Mr. Cassidy:** But I am asking that question. The cost of a hinge has gone up, but they have an inflation factor in there. What does it say, though, for the fact that, overall, the cost of the project seems to have almost doubled if you put it back to 1978 dollars? It seems to me that is the essence of what your report is telling us.

**Mr. Dye:** I would agree with the comments, Madam Chairman. The planning could have been improved. You know, auditors have the advantage of looking backwards. My personal feeling of it is that they tried to do the best job they could at the time, but hindsight now gives us the advantage of identifying areas where new demands are being put upon the program to supply an improved version of what was first intended.

**Mr. Cassidy:** We are all familiar with the salesman or saleswoman who tries to sell the sizzle before you look at the steak, and therefore, may in fact low-ball a particular purchase to get a commitment and then get the purchaser eventually to realize it is going to cost twice as much as anticipated.

## [Traduction]

aurait fallu prévoir des coûts de l'ordre de 18,000\$ ou de 19,000\$ et non de 10,000\$.

**M. Dye:** Madame la présidente, j'admets la comparaison. On a omis certaines choses qui auraient dû figurer au plan. Qu'on puisse ou non prévoir des années à l'avance, je n'en sais rien. Acquérir un avion CF-18 n'est pas une opération tout à fait comparable à l'achat d'une Chevrolet. Il faut beaucoup de temps pour mettre au point cet appareil dont le coût, même approximatif, n'est pas connu au départ. Dans ce cas particulier, je crois qu'il faudra attendre 1988 ou même 1989 avant que le Canada connaisse le prix à payer pour les composantes et pour l'avion, et ce en raison de la conception du marché. Il ne s'agit pas d'un marché de travaux en régie intéressés, mais de quelque chose d'approchant. Le constructeur établit ses coûts en fonction de ce marché, si je comprends bien, après avoir vendu l'avion à certains pays d'Europe, à l'Australie, au Canada et à la marine américaine.

**M. Cassidy:** À quel point cela est-il révélateur des méthodes d'évaluation et de planification de la Défense nationale? Ils avaient prévu l'inflation. On pourrait s'attendre à ce que certaines modifications apportées au coût de l'avion soient en réalité des réductions, puisque, par exemple, les dispositifs micro-électroniques coûtent maintenant beaucoup moins cher qu'il y a sept ans. On aurait du voir des économies en même temps que l'augmentation du coût de certains éléments. Que peut-on en conclure au sujet de la capacité d'évaluation si, en réalité, le plan de base et les éléments nécessaires au maintien coûtent finalement de 80 à 90 p. 100 de plus que ce qu'on avait prévu, sans même qu'il soit tenu compte de l'inflation?

**M. Dye:** Je suis convaincu, madame la présidente, que le coût des dispositifs micro-électroniques a diminué, mais il me semble que celui des charnières a augmenté.

**M. Cassidy:** Je pose néanmoins la question. Le coût des charnières a augmenté, mais il y a là un facteur d'inflation. Comment expliquer, par exemple, en dollars de 1978, que le coût du projet ait pratiquement doublé. Or, il me semble que c'est là l'essentiel du rapport.

**M. Dye:** J'en conviens, madame la présidente. La planification aurait pu être améliorée. Vous savez, les vérificateurs ont l'avantage de pouvoir étudier après coup. J'estime pour ma part qu'ils ont fait pour le mieux à cette époque, mais le recul que nous avons maintenant nous permet de repérer des secteurs pour lesquels le programme doit satisfaire à de nouvelles exigences et fournir une version améliorée de ce qu'on avait d'abord demandé.

**M. Cassidy:** Nous connaissons tous ce type de marchands qui vous mettent l'eau à la bouche avant de laisser voir la marchandise, qui minimisent le prix d'achat éventuel pour décrocher une commande, quitte à faire ensuite comprendre à l'acheteur qu'il lui en coûtera en fait le double.

Do you think the F-18 in fact was lowballed by the contractor in order to try and get the Canadian government to buy

Pensez-vous vraiment que l'entrepreneur aurait minimisé le prix du CF-18 afin de convaincre le gouvernement canadien d'acheter ou encore que le ministère de la Défense aurait



[Text]

that or that the Defence department was lowballing the Cabinet in order to get approval for this new military toy?

**Mr. Dye:** The government of the day was trying to buy a state-of-the-art aircraft for which the costs were unknown and they tried to predict what they were.

I have no audit evidence that the supplier was lowballing and, because I have not had access to the information I require, I have no information or evidence that the department lowballed the Cabinet.

**Mr. Cassidy:** One of the major factors in the bids was that in addition to the usability of the aircraft they also looked at the offsets in terms of industrial benefits for Canada.

Are you satisfied that the offset arrangements that applied to the original price and to the original contract are also being applied to this additional \$3.5 billion of anticipated expenditure on the F-18?

**Mr. Dye:** I do not know enough about the offset agreements. I would like to ask Mr. Rowe if he could answer Mr. Cassidy's question.

**Mr. E. Rowe (Deputy Auditor General, Audit Operations Branch):** During the course of our audit we did look at the offset agreements, and I dare say I think that in the long term they will be favourable to Canada.

We saw no evidence that was detrimental to any of the agreements agreed in principle at the beginning.

The evidence we did see, though, in DND regarding the project management of the CF-18 is that we have a group of professionals in the department who are very cost conscious and very aware of the implications of the decisions they are making who are working under very serious resource constraints and doing the best job they can.

**Mr. Cassidy:** Mr. Rowe, I appreciate what you say, but at the same time, as the auditor has said, the \$10,000 Chevy in 1979 dollars turned into an \$18,000 or \$19,000 Chevy. In other words, the base cost by the time all of these add-ons came in almost doubled without any allowance for inflation.

It seems to me that maybe the professionals were so focused on getting a state-of-the-art aircraft that they did not give much of a darn about whether that state-of-the-art was what we needed given the dollars it was going to cost.

Can you comment a bit on how they could be out by a factor of almost two in terms of the overall cost of this program, not allowing for inflation?

**Mr. Rowe:** Without getting into further details of the project, because of security reasons it is difficult for me to comment.

**Mr. Cassidy:** When they initially bought the aircraft did they leave out such essentials as the amount of munitions or rockets or those kinds of things you could expect the aircraft would reasonably be expected to consume in its trainer life and that kind of thing in order to bring the cost of the project down within the budget constraints?

[Translation]

atténué le prix présenté au cabinet afin d'obtenir l'approbation qui lui permettrait d'acquiescer ce nouveau joujou militaire?

**M. Dye:** Le gouvernement d'alors voulait acheter un appareil très perfectionné dont on ignorait le coût et il a tenté de prédire ce qu'il pourrait être.

L'examen de vérification ne nous a fourni aucun élément qui permette de penser que le fournisseur aurait minimisé les coûts et, comme je n'ai pas accès aux données voulues, je n'ai ni renseignement ni preuve qui montre que le ministère aurait atténué le coût présenté au Cabinet.

**M. Cassidy:** L'un des grands facteurs qui ont joué dans les soumissions est que, en plus de l'utilité de l'appareil, on a tenu compte des retombées industrielles pour le Canada.

Pensez-vous que les accords compensatoires relatifs au prix et au contrat initial incluaient ces 3,5 milliards de dollars de dépenses anticipées relatives au CF-18?

**M. Dye:** Je ne connais pas suffisamment ces accords compensatoires. J'invite M. Rowe à répondre s'il le peut à la question de M. Cassidy.

**M. E. Rowe (sous-vérificateur général, Direction générale des opérations de vérification):** Au cours de la vérification, nous avons étudié les accords compensatoires et il me semble bien qu'à long terme ils profiteront au Canada.

Nous n'avons rien trouvé qui contredise les accords de principe convenus au début.

Cependant, nous avons constaté, au sujet de la gestion du projet CF-18, que le ministère de la Défense nationale compte un groupe de professionnels très conscients de l'importance des coûts et des répercussions possibles de leurs décisions, qui travaillent en respectant des contraintes très strictes en matière de ressources et qui vraiment font de leur mieux.

**M. Cassidy:** Monsieur Rowe, je comprends bien, néanmoins, comme l'a dit le vérificateur, la Chevrolet qui, en 1979, coûtait 10,000\$, coûte aujourd'hui 18,000\$ ou 19,000\$. Autrement dit, le coût initial, après tous ces ajouts, a pratiquement doublé, sans qu'il soit même tenu compte de l'inflation.

Il me semble que peut-être les experts tenaient tellement à cet avion ultra perfectionné qu'ils ne se sont pas demandé si c'était bien ce dont on avait besoin, compte tenu du coût éventuel.

Pouvez-vous m'expliquer comment ils ont pu se tromper de la sorte, prévoir un coût total qui est passé du simple au double, et ne même pas tenir compte de l'inflation?

**M. Rowe:** Pour des raisons de sécurité, il m'est difficile de me prononcer.

**M. Cassidy:** Quand on a acheté l'appareil, a-t-on écarté des éléments aussi essentiels que le montant de munitions, de fusées, de ce genre de choses dont on prévoit normalement devoir doter l'appareil qui servira à la formation? A-t-on ainsi comprimé le coût du projet pour qu'il respecte les contraintes budgétaires?

[Texte]

**Mr. Rowe:** This is difficult for me to answer, again because of security, Mr. Cassidy.

**Mr. Dye:** We would like to be forthcoming with our answers, but we are now dealing with classified military information which I am very nervous about disclosing publicly.

**Mr. Cassidy:** I appreciate that. I am too new in the committee to know how we deal with that.

Maybe Mr. Rowe could answer a different question. You refer to the question of serviceability levels and the fact that it has become common practice with the CF-18 as well as with the Aurora to rob Peter to pay Paul, to ground a couple of aircraft and take parts from them in order to keep other aircraft going. If you had 500 tanks and you—what is the word?—you steal some parts . . .

**Mr. Redway:** Cannibalize.

**Mr. Cassidy:** —cannibalize; that is it—and you cannibalize 10 of them to keep the other 490 going, that can be understood, but each of these planes is a very major investment.

Is it possible to have any idea of the extent to which this practice was being carried out with respect to the CF-18?

• 1130

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I am not quite sure of the extent on the CF-18, because aircraft are being delivered all the time.

I do know on the Aurora Program that the flying program was reduced to its bare minimum because of aircraft being placed on "rob" status and they were unable to do anything more than a bare minimum flying program.

**Mr. Cassidy:** How many might be grounded at a time because they are being cannibalized?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, may I introduce David Rowntree who was the auditor responsible for being in the field and dealing with the military officials directly. I think he may be able to tell us how many Aurora aircraft are usually on the ground.

**The Chairman:** Mr. Rowntree.

**Mr. David Rowntree (Office of the Auditor General of Canada):** Madam Chairman, Mr. Cassidy, we observed certain rob actions occurring in both cases with the Aurora and, as well, with the CF-18.

We observed the practices occurring, and we looked at certain records and documents in bases where this practice was happening. However, in clearing the material for the chapter with the department, we suggested disclosing the percentage rate of rob-actions occurring. The Department of National Defence, for purposes of military secrecy, suggested very strongly that this material not be put forward into a public forum. Perhaps if someone wishes to determine the extent of such action occurring, it should be departmental officials who

[Traduction]

**M. Rowe:** Je ne peux pas répondre, monsieur Cassidy, pour des raisons de sécurité.

**M. Dye:** Nous aimerions pouvoir répondre très ouvertement, mais nous traitons maintenant de renseignements militaires confidentiels que je ne tiens pas du tout à révéler publiquement.

**M. Cassidy:** Je comprends. Je fais aussi mes premières armes au Comité et je ne sais pas très bien comment agir à cet égard.

M. Rowe pourrait peut-être répondre à une autre question. Nous avons parlé des niveaux de disponibilité technique et du fait qu'il est courant, pour le CF-18 de même que pour l'Aurora, qu'on décoiffe Saint-Pierre pour coiffer Saint-Paul, qu'on immobilise quelques appareils pour en retirer des pièces qui serviront à réparer d'autres avions. Si vous aviez 500 tanks et que vous, comment dit-on encore, vous en retiriez certaines pièces . . .

**M. Redway:** On dit cannibaliser.

**M. Cassidy:** On peut donc comprendre que vous en cannibalisez dix pour que les 490 autres puissent continuer à fonctionner, mais chacun de ces avions représente un investissement très important.

Peut-on nous donner une idée de l'ampleur de cette pratique en ce qui concerne le CF-18?

**M. Dye:** Madame la présidente, je ne sais pas très bien en ce qui concerne le CF-18, parce qu'on en livre constamment.

Toutefois, je sais, au sujet du projet Aurora, que le programme de vol a dû être réduit au strict minimum en raison des avions placés en cannibalisation.

**M. Cassidy:** Combien d'avions peuvent être immobilisés en vue de la cannibalisation?

**M. Dye:** Madame la présidente, je vous présente David Rowntree, le vérificateur chargé de ce domaine. Il a directement affaire aux représentants militaires. Je pense qu'il pourra nous dire combien d'appareils Aurora sont actuellement immobilisés.

**La présidente:** Monsieur Rowntree.

**M. David Rowntree (Bureau du vérificateur général du Canada):** Madame la présidente, monsieur Cassidy, nous avons pris connaissance de certaines mesures de cannibalisation d'avions Aurora de même que d'avions CF-18.

Nous avons été témoins de mesures de cannibalisation et avons consulté certains dossiers et documents à des bases où l'on y recourt. En examinant le matériel destiné au chapitre sur le ministère, nous avons proposé de révéler le pourcentage de cannibalisation. Toutefois, le ministère de la Défense nationale, pour des raisons de secret d'État, a fortement insisté pour que ces renseignements ne soient pas divulgués au cours d'entretiens publics. Si quelqu'un veut savoir dans quelle mesure on recourt à la cannibalisation, des responsables du

[Text]

in fact would respond to this, if they should feel it appropriate to bring this out into the public domaine.

**Mr. Cassidy:** This is a very provocative question. Was that for purposes of military security? Or was it because they felt it would be a horror story in the Auditor General's report if you were able to disclose the figure?

**Mr. Rowntree:** Madam Chairman, Mr. Cassidy, we were instructed at the time in clearing the report that it was for military security purposes this was not to be made public. Therefore, we have referred to the material in our chapter as significant servicability levels below those anticipated for a mature aircraft at this time. I can only respond with what I was told by the department in this case.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I was personally surprised at how forthcoming the Department of National Defence was in permitting our auditors to be as descriptive as we have been in this chapter, given that we are dealing with sensitive military matters. They were very co-operative with us, with the exception of having to follow orders of the Clerk of the Privy Council with respect to Cabinet confidences.

I think if we get into matters of military security, my impression would be that you would be best served by having the military people here and that you go in camera.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, I would have a final question. I am conscious of the fact there are other members who may have questions on this or other questions.

You state there was no working direction to the U. S. defence contract audit agency between 1980 and 1983 and, as a consequence, you are not confident that costs attributable to Canada and Canada alone were being allocated to the Canadian portion of the contract. Has that been rectified, and can you comment on that? That seems like a fairly serious and quite possibly costly deficiency.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I cannot confirm this, but I understand that the Department of National Defence and the Department of Supply and Services are using the American defence contracting audit agency to act on their behalf to look into these matters. It is our view they should have been done much earlier.

**Mr. Cassidy:** So it should have begun in 1980 but they did not get around to it until 1983. Is that right?

**Mr. Dye:** That is correct.

**Mr. Cassidy:** And have they gone back to make sure that the billings for those first three years are in accordance with what they should have been?

**Mr. Dye:** We are not sure. The directions were given to the defence contracting audit agency in the United States very recently, and we have not reviewed the terms of reference for what it is they are trying to do. But they are aware of the problem and are acting on it.

**Mr. Cassidy:** Thank you.

[Translation]

ministère pourront le leur dire s'ils jugent bon de dévoiler publiquement ces renseignements.

**Mr. Cassidy:** C'est une question brûlante. Était-ce pour une raison de sécurité militaire? Ne serait-ce pas plutôt qu'on craint que le rapport du vérificateur général ne dévoile par ces chiffres une bien sombre affaire?

**Mr. Rowntree:** Madame la présidente, monsieur Cassidy, on nous a informés, au moment de la préparation du rapport, que parce qu'il s'agissait de secrets militaires, nous ne devons pas dévoiler ces renseignements. Par conséquent, nous disons dans notre rapport que les niveaux de disponibilité technique sont bien en-deçà de ceux qu'on pourrait attendre d'un avion rodé. Je ne peux répondre que dans la mesure où le ministère m'y a autorisé.

**Mr. Dye:** Madame la présidente, je m'étonne moi-même de voir à quel point le ministère de la Défense nationale a permis à nos vérificateurs d'être aussi explicites que nous le sommes dans ce chapitre, étant donné que nous traitons ici de questions militaires extrêmement sensibles. Les représentants du ministère ont fait preuve d'une très grande collaboration, à la condition que nous respections les directives du greffier du Conseil privé en ce qui concerne les secrets du Cabinet.

Je pense que si nous devons aborder des questions de sécurité militaire, il vaudrait mieux que nous invitions des militaires à comparaître à huis clos.

**Mr. Cassidy:** Madame la présidente, une dernière question. Je pense que d'autres membres d'ailleurs auraient des questions à poser sur ce sujet ou d'autres.

Vous dites qu'on n'a pas donné de directive de travail à l'agence de vérification des contrats de défense des États-Unis entre 1980 et 1983 et que, par conséquent, vous n'êtes pas certain si les coûts attribuables au Canada, et au Canada seul, lui ont bien été affectés en conformité avec les termes du contrat. Y a-t-on remédié et pouvez-vous expliquer ce qu'il en est? Cela me semble être une lacune très grave et probablement aussi très coûteuse.

**Mr. Dye:** Madame la présidente, je ne peux pas le confirmer, mais je crois que le ministère de la Défense nationale et celui des Approvisionnements et Services mandatent l'agence de vérification des contrats de défense des États-Unis pour qu'elle s'occupe de ces questions en leurs noms. Il nous semble qu'il aurait fallu le faire bien avant.

**Mr. Cassidy:** On aurait donc dû commencer en 1980, mais on ne s'y est mis qu'en 1983. Est-ce exact?

**Mr. Dye:** C'est exact.

**Mr. Cassidy:** A-t-on effectué un retour en arrière pour s'assurer que les factures de ses trois premières années correspondent effectivement à ce qu'elles auraient dû être?

**Mr. Dye:** Nous n'en sommes pas certains. Ce n'est que tout récemment que des directives ont été remises à l'agence de vérification des contrats de défense des États-Unis, et nous n'avons pas examiné les mandats pour vérifier ce qu'elle fait. Mais on est conscient du problème et on s'en occupe.

**Mr. Cassidy:** Je vous remercie.



[Texte]

**The Chairman:** Thank you, Mr. Cassidy. Mr. St. Germain.

**Mr. Cassidy:** I thank the members opposite for allowing me to ...

**Mr. St. Germain:** Madam Chairman, in front of the entire committee, let me say that this is something I am sure will come up in front of the steering committee and, I think, rightly it should. I believe if we are going to effectively attack the problems of this country through this committee, we cannot go helter-skelter. You, as the chairman, are going to have to be given the authority, or take the authority, although you now possibly have the authority, to steer us in a direction on an issue. With all due respect, I do not think we can use this, and be effective in relation to the Canadian people, if we are going to set it up for Question Period. I certainly do not want to muzzle anybody. There is nobody here, I am sure, who ... want the entire picture laid right out and results attained immediately, if we could. But if we are going to go into a particular subject and a particular member is allowed to go on on a particular issue when the department is not here ... I realize that today is a day for general discussion, Madam Chairman, but what I would like to have the entire committee discuss is that you, as the chairperson, see to it that if we get on a subject we stay on the subject and do not go from one subject to another. We will never get anywhere if we are allowed to do that.

• 1135

I think if we are going to take a pragmatic, businesslike approach to this we will have to have guidelines laid down as to how we are going to do it. That is what I feel we have to establish clearly today. I am sure Mr. Cassidy, and all members here, would agree with that approach—at least I would hope they would.

I bring it up because we have deviated. We have gone to a subject and the experts on it are not here. There is a possibility that we are wasting time—and to me time is valuable. Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Mr. St. Germain, I think your concern will be met as we get down to the normal way in which this committee functions. Today is meant to be a very general session and the Chair really did not feel it appropriate to direct. But from here on, once the steering committee sets out a schedule of work for us we will be meeting on a particular issue. We will all know ahead of time what that particular topic is; plus, if we stay with the committee's tradition of having pre-meeting meetings, where we arrange among ourselves who wants to pursue which part of the topic, I think you will find that our future meetings will be, by agreement, more directed than today's has been.

**Mr. St. Germain:** Madam Chairman, I am glad to hear that because I would like to see this particular committee remain as

[Traduction]

**La présidente:** Merci, monsieur Cassidy. Vous avez la parole monsieur St-Germain.

**M. Cassidy:** Je remercie les membres d'en face de m'avoir permis de ...

**M. St-Germain:** Madame la présidente, devant le comité réuni, qu'il me soit permis de dire que cette question sera certainement déferée au comité de direction et à très juste titre, il me semble. Je pense que si nous voulons vraiment que le comité tente de régler certains problèmes du pays, nous ne pouvons nous dérober. En tant que présidente, vous devrez obtenir l'autorisation de nous diriger en vue de l'étude de cette question, ou vous la donner, peut-être même l'avez-vous déjà. Sans vouloir vous contredire, je ne crois pas que nous puissions utiliser cela, et être efficaces aux yeux du peuple canadien, si nous devons soulever ce point à la période des questions. Je ne veux certes pas museler personne. Il n'y a personne ici, j'en suis convaincu, qui ... veut qu'on lui brosse un tableau d'ensemble et que l'on atteigne immédiatement des résultats, si nous le pouvions. Mais si nous devons aborder un sujet particulier et qu'un député est autorisé à soulever une question particulière alors que les représentants du ministère ne sont pas ici ... Je me rends compte qu'aucun sujet précis n'est prévu pour la séance d'aujourd'hui, madame la présidente, mais ce dont j'aimerais que les membres du comité discutent c'est que vous, en tant que présidente du comité, vous vous assuriez que nous ne nous éloignons pas de notre sujet et nous ne passions pas du coq à l'âne. Nous n'arriverons jamais à rien si l'on nous permet d'agir de la sorte.

Je crois que nous adopterons une attitude pragmatique et sérieuse, si l'on nous fournit des lignes directrices sur la façon de procéder. C'est à mon avis ce que nous devons essayer d'établir clairement aujourd'hui. Je suis sûr que M. Cassidy et tous les autres membres sont d'accord avec moi—je l'espère du moins.

Si je soulève ce point, c'est que nous nous sommes écartés du sujet. Nous avons abordé un sujet et les spécialistes qui pourraient répondre à nos questions ne sont pas ici aujourd'hui. Il se peut que nous perdions du temps—et pour moi le temps est précieux. Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Monsieur St-Germain, je crois que vous n'aurez plus raison de vous inquiéter au fur et à mesure que notre comité reprendra ses fonctions normales. La séance d'aujourd'hui devrait être très générale et la présidente n'a pas jugé approprié d'en diriger les discussions. Mais à partir d'aujourd'hui, une fois que le comité de direction aura établi le calendrier des travaux, nous nous rencontrerons pour discuter d'une question en particulier. Nous connaissons tous le sujet à l'avance et, si nous poursuivons la tradition établie par ce comité d'organiser des réunions préliminaires où nous nous entendons entre nous sur les diverses questions que chacun de nous posera, je crois que vous vous rendrez compte que nos prochaines réunions seront, d'un commun accord, beaucoup plus dirigées que ce n'est le cas aujourd'hui.

**M. St-Germain:** Madame la présidente, je suis heureux de vous entendre parler de la sorte parce que j'aimerais que ce

[Text]

non-political as possible and as effective as possible for Canadians and for all of us. Thank you.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, of course I am a new member of the committee, but I had understood that part of the purpose of today's session was to consider what we are going to do in 1985. Part of the process also was perhaps to get some explanations from the Auditor General and his staff about some of the more important areas that he had raised. Mr. Dorin was going to go on to talk about tax expenditures, which was certainly near the top of my list as well, and Mr. Fennell was particularly concerned with cash management. I think that is of assistance when the steering committee decides what our priorities are. Nobody has talked about DPW, because we all agree that DPW has to be near the top of the list. That was certainly part of the purpose I had in mind in terms of raising this issue, plus the fact that this particular issue is raising a lot of questions in people's minds and the Auditor General will not have a chance to be back before the committee for several months, possibly, on this particular question.

**Mr. St. Germain:** I would think, Madam Chairperson, that we will be back on it as quickly as possible, if it is an area that critical as far as over-expenditures, and what have you, are concerned. However, I can appreciate the fact that none of us are exactly veterans, other than Mr. Fennell and the chairperson.

**Mr. Cassidy:** On the question of long-term planning—this is a process question—I think as long as we leave a certain amount of slack in our planning, so that if a particular hearing, we find, gets us into something we want to pursue we are not forced to wait for two months to get that official or that department back before us, it would be a good idea to map out our work well in advance. It would probably make everybody's life a lot more comfortable.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Dorin.

**Mr. Dorin:** I would like to ask some questions in the interest of establishing some of my thoughts for future meetings. What is your role with regard to Crown corporations? We talked about numbers being brought into it; could you give us a brief explanation of your role and which ones you have access to, etc.?

**Mr. Dye:** Yes, Madam Chairman. My office and I are the appointed auditor of the majority of the Crown corporations. There are some commercially-oriented corporations of which I am not the auditor, and they are the ones that Canadian taxpayers are probably most familiar with; they would be Air Canada, C.N., Petro-Canada, Bank of Canada. Bill C-24, a bill to amend the Financial Administration Act, provides three schedules of types of organizations that were previously thought of as Crowns. We now have a change in view and in Schedule C we now have what are called Crown corporations. Schedule C is broken into two, C-1 and C-2.

[Translation]

comité reste le plus apolitique et le plus efficace possible pour les Canadiens et pour nous tous. Merci.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, il va sans dire que je suis un nouveau membre du Comité, mais j'avais compris qu'une partie de la séance d'aujourd'hui devait être consacrée à l'étude des questions que nous allions aborder en 1985. Nous devions peut-être également obtenir des explications du vérificateur général et de son personnel au sujet de certains des points plus importants qu'il avait soulevés. M. Dorin devait nous parler des dépenses fiscales que j'avais certainement placées presque au sommet de ma liste de priorités également. M. Fennell s'intéressait particulièrement à la gestion de la trésorerie. Je crois que cela nous aide lorsque le comité de direction établit nos priorités. Personne ne parle du ministère des Travaux publics parce que nous estimons nous que celui-ci doit figurer presque au sommet de la liste. Voilà en partie ce à quoi je pensais lorsque j'ai soulevé cette question. Je songeais également au fait que cette question inquiète énormément la population et que le vérificateur général n'aura pas probablement la chance de revenir devant nous avant plusieurs mois pour que nous l'interrogiions à ce sujet.

**M. St-Germain:** Je pense, madame la présidente, que nous y reviendrons le plus rapidement possible, s'il s'agit d'un secteur où la situation est aussi critique en ce qui concerne notamment le dépassement des crédits. Je me rends toutefois compte qu'aucun d'entre nous n'a d'expérience si ce n'est M. Fennell et la présidente.

**M. Cassidy:** En ce qui concerne la planification à long terme—il s'agit d'une question de méthode—je crois que l'on pourrait demeurer suffisamment souple pour que, si au cours d'une audience particulière nous nous rendons compte que nous voulons poursuivre une question, nous ne soyons pas obligés d'attendre deux mois pour faire revenir un fonctionnaire en particulier. Il serait bon de planifier notre travail. Cela nous rendrait probablement tous la vie plus facile.

**La présidente:** Merci. Monsieur Dorin.

**M. Dorin:** J'aimerais poser quelques questions afin d'avoir une idée des prochaines réunions. Quel est votre rôle en ce qui concerne les sociétés d'État? Nous avons dit qu'un certain nombre feraient l'objet d'une vérification; pourriez-vous nous expliquer brièvement votre rôle et nous dire à quelles sociétés vous avez accès, etc.?

**M. Dye:** Oui, madame la présidente. Mon bureau ainsi que moi-même devons procéder à la vérification de la plupart des sociétés d'État. Il y a quelques sociétés à vocation commerciale dont je ne suis pas le vérificateur. Ce sont celles que les contribuables canadiens connaissent probablement le mieux: Air Canada, le Canadien National, Petro-Canada, la Banque du Canada. Le projet de loi C-24, un projet de loi modifiant la Loi sur l'administration financière, comporte trois différentes annexes où figurent les organisations que l'on considérait auparavant comme des sociétés d'État. Nous avons changé d'idée et à l'annexe C sont énumérées ce que nous appelons les sociétés d'État. L'annexe C est divisée en C-1 et C-2.

*[Texte]*

I am to be the appointed auditor of all the corporations on Schedule C-1. I am available and can be appointed auditor of the corporations on Schedule C-2, C-2 being the more commercially competitive and nondependent type of corporations on Parliament.

We now have the audit responsibility to audit comprehensively the Crown corporations of which we are the appointed auditor, and we will be receiving, as new clients to my office between now and 1989, VIA Rail, CMHC, FBDB, Devco and some other smaller Crown corporations. I think about ten Crown corporations will come to my office.

All Crown corporations and their subsidiaries are now required to have value-for-money type audits, through the device called a special examination. I think Parliament will have a much better control regime over Crown corporations and the roles of directors will be certainly enhanced by virtue of this new legislation. We are the auditors of most of them and our relationships with them are quite good.

Of the C-2s, we are the auditors of . . . Teleglobe is now part of CDIC. I am a joint auditor of CDIC. There are several we do of the . . .

**Mr. Dorin:** Do you then feel you have the access you need? I am pointing at this because in the broader question we were asking in terms of the deficit or the government debt, I mean, these have certain implications. For example, CMHC; I am sure you will agree there are a lot of implications there on the possible liability of the government. Do you feel you have the access to the information you need, or are there changes you would like to see in that regard?

**Mr. Dye:** At the moment, Madam Chairman, I think the new C-24 provides a reasonable framework that should be tested before we make requests for additional access. There is a requirement for the auditors of those Crown corporations of which we are not the auditor, to consult with us and we rely on other auditors, in the normal sense of the word "rely" in the audit sense, under section 69.30 of the handbook.

I think we should try to see how this new law works out before we rush to a conclusion. But I do not have access to information in Crown corporations directly. I can ask, under section 14(2) of my act, for information in a Crown corporation, and the corporation can decide to give it to me, or it can decide not to give it to me. If they decide not to be co-operative, I can then—under section 14(3) of my act—ask the Governor in Council if they would care to direct the Crown corporation. This is what we did in the Petro-Canada situation. We asked the corporation and they said no. We asked the Cabinet and they said no, they would decline to direct. That seems to be changed recently with the new Prime Minister.

Beyond that, then, my act does provide me with section 13(1), where I can ask public servants—and I think that is a broadly written term "public servant"—to provide me with

*[Traduction]*

Je dois devenir le vérificateur de toutes les sociétés dont le nom apparaît à l'annexe C-1. Je suis disponible et il se pourrait que je devienne le vérificateur des sociétés énumérées à l'annexe C-2, ces dernières étant les sociétés plus concurrentielles qui ne dépendent pas financièrement du Parlement.

Nous devons maintenant procéder à la vérification intégrée des comptes des sociétés d'État dont nous sommes devenus le vérificateur et nous devrions d'ici 1989, réviser également ceux de VIA Rail, de la SCHL, de la BFD, de Devco et d'autres sociétés d'État de moindre importance. Je crois qu'environ 10 sociétés d'État relèveront de mon Bureau.

Toutes les sociétés d'État et leurs filiales sont maintenant tenues de procéder à une vérification d'optimisation des ressources en effectuant un examen spécial. Je crois qu'avec cette nouvelle loi le Parlement aura un meilleur contrôle sur les sociétés d'État et que les rôles des directeurs seront assurément mis en valeur. Nous sommes les vérificateurs de la plupart d'entre elles et nous entretenons avec elles d'excellents rapports.

Pour ce qui est de celles dont les noms figurent à l'annexe C-2, nous sommes les vérificateurs de . . . Téléglobe fait maintenant partie de la CDIC. Je suis le covérificateur de la SADG. Nous en faisons plusieurs de . . .

**M. Dorin:** Avez-vous l'impression qu'on restreint votre accès à l'information dont vous avez besoin? Je soulève ce point parce que dans la question plus vaste que nous posions au sujet du déficit ou de la dette du gouvernement ces faits ont des répercussions. Prenons par exemple, la SCHL. Je suis convaincu que vous conviendrez que dans ce cas les répercussions sont énormes sur la dette éventuelle du gouvernement. Croyez-vous qu'on restreint votre accès à l'information dont vous avez besoin? Aimeriez-vous que des changements soient apportés à cet égard?

**M. Dye:** Pour l'instant, madame la présidente, je crois que le nouveau projet de loi C-24 prévoit un cadre raisonnable qui devrait être mis à l'épreuve avant de demander un plus grand accès. Les vérificateurs des sociétés d'État dont nous ne faisons pas la vérification sont tenus de nous consulter et nous nous fions aux résultats d'autres vérificateurs, au sens que l'on donne à cette expression au paragraphe 69.30 du guide.

Avant d'en venir trop vite à une conclusion, je crois que nous devrions tenter de déterminer si cette nouvelle loi atteint son objectif. Je n'ai toutefois pas accès directement à l'information des sociétés d'État. Je peux demander, aux termes du paragraphe 14(2) de la Loi, des renseignements à une société d'État et celle-ci est libre d'acquiescer ou non à ma demande. Si elle décide de ne pas collaborer, je puis alors—aux termes du paragraphe 14(3) de la Loi—demander au gouverneur en conseil de bien vouloir guider la société. C'est ce que nous avons fait pour Petro-Canada. Nous avons demandé à la Société et elle a refusé. Nous avons demandé au Cabinet et il a refusé de guider la société. La situation semble changer avec le nouveau Premier ministre.

A part cela, la Loi prévoit au paragraphe 13(1) les occasions où je puis demander aux fonctionnaires—et je crois qu'en l'entend dans un sens large—de me fournir des renseigne-



*[Text]*

information. And I have under section 13(4) of my act, the powers of a commissioner to ask any person—I think maybe it is only Canadian citizens, I am not exactly sure about that—to come before me to provide information I require. I have not used section 13(4) yet. I only used 13(1) this year and found I was denied information. That is really part of this court case we have been talking about.

• 1145

**Mr. Dorin:** There are other questions possibly—I mean I could go on, but the one additional question I would like to ask you—when we talk again about the broader picture and some of the things that are possibly not included in the public accounts, what about some kind of an add-on note, if you like? Have you considered some form of add-on note to the public accounts in terms of possible future obligations? For example, when we talk about the debt of the government, we could discount the future payments of all social services, as I think was mentioned the other day. Again, though, those may or may not be a liability, given that you can always have changes to the law. So it would be difficult to measure those with any precision and try to discount them and have any faith. As well, if you did that, you would have to take in the value of the assets. I am wondering about a note form or some other way of conveying that information, as opposed to including it in the actual public accounts.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I think more disclosure is very desirable, and there has been a step forward in more disclosure. Whether or not future obligations of the government should be discounted to present values is a question under research at the moment. It is a very deep question. It goes far beyond what interest rates you might choose to discount. We are looking into that.

Information is disclosed this year in the accounts, for example on the activities of the Crown corporations. Note 4 this year on investment in Crown corporations tells a little more about what is going on in Crown corporations and outlines the borrowings of Crowns. That is useful.

I have the feeling it is unfair to the reader of financial statements, though, to have to read note disclosure and add this and take away that. Why could the government not provide all the numbers and add them up and subtract them so the reader can get them simply, rather than having to be a professional accountant to understand the words? I think much more can be done.

Some improvement in disclosure has happened. Much research is needed. I would think over the next three years the nature of the financial statements, the public accounts, might be vastly changed, so your committee could have a much better informed view of what the accounts of the country mean and what their relevance is. It is coming, but it is not here yet.

*[Translation]*

ments. Aux termes du paragraphe 13(4) de la Loi, j'ai le pouvoir d'un commissaire de demander à n'importe qui—il ne s'agit peut-être, selon moi, que de citoyens canadiens, je n'en suis pas certain—de me remettre l'information dont j'ai besoin. Je n'ai pas encore invoqué les dispositions du paragraphe 13(4). Je ne me suis servi que du paragraphe 13(1) cette année et j'ai constaté qu'on me refusait l'information. Cela concerne vraiment cette affaire devant la Cour fédérale dont nous avons parlé.

**M. Dorin:** D'autres questions pourraient être posées—je veux dire que je pourrais continuer. J'aimerais maintenant vous poser la question suivante. Lorsque nous parlons d'un tableau plus général et de certaines choses qui ne sont probablement pas incluses dans les comptes publics, pourquoi ne pas recourir à des notes explicatives? Avez-vous songé à ajouter des notes explicatives dans les comptes publics pour ce qui est des obligations éventuelles? Par exemple, en ce qui concerne la dette du gouvernement, nous pourrions ne pas tenir compte des paiements futurs de tous les services sociaux, comme quelqu'un l'a mentionné, je pense, l'autre jour. Une fois de plus toutefois, ceux-ci peuvent être ou ne pas être une dette étant donné que des changements peuvent toujours être apportés à la loi. Il serait donc difficile de les mesurer avec précision et de tenter de ne pas en tenir compte et d'avoir confusion. En outre, si vous faisiez cela, vous devriez inclure la valeur de l'actif. Je songe à une note ou à quelque autre moyen de donner cette information au lieu de l'inclure dans les comptes publics comme c'est le cas à l'heure actuelle.

**M. Dye:** Madame la présidente, je crois qu'il est souhaitable que l'on obtienne plus de renseignements. Un pas en avant a été fait dans ce sens. Nous nous demandons pour l'instant si les obligations futures du gouvernement ne devraient pas être ramenées à leurs valeurs actuelles. C'est une question très sérieuse. Cela va beaucoup plus loin que la question de savoir quels taux d'intérêt vous pourriez choisir de ramener de la sorte. Nous étudions la question.

L'information est donnée cette année dans les comptes, par exemple, à l'égard des activités des sociétés d'État. La note 4, cette année, concernant les investissements dans les sociétés d'État, nous renseigne un peu plus sur ce qui se passe dans ces sociétés et fait état de leurs emprunts. Cela est utile.

J'ai l'impression qu'il n'est pas juste pour le lecteur des états financiers, toutefois, de devoir lire des notes, d'ajouter ceci et de soustraire cela. Pourquoi le gouvernement ne pourrait-il pas fournir à tous les chiffres, les additionner et les soustraire de manière que le lecteur puisse les comprendre simplement plutôt que de devoir être un comptable professionnel pour comprendre? Je crois qu'on peut faire beaucoup plus.

Il y a un peu d'amélioration pour ce qui est de la communication. Il faut poursuivre la recherche. J'ai l'impression qu'au cours des trois prochaines années la nature des états financiers, les comptes publics, pourrait être énormément modifiée. Votre Comité pourrait ainsi avoir une bien meilleure idée de ce que sont les comptes du pays et de leur utilité. On y vient, mais ce n'est pas encore le cas.

[Texte]

**Mr. Cassidy:** I would just like to ask the researchers and also the Auditor General, reference was made to the task force on parliamentary reform, and I wonder whether among the Auditor General's staff and maybe our researchers and the clerk some draft recommendations of this committee might be shipped along to that task force and might be pulled together. I bear in mind, for example, the recommendation of the Auditor General that program evaluations ought to be made available to Parliament—that kind of information function to Parliament, given the Auditor General's comments that Parliament is not particularly well informed; the need for the Auditor General to report more often than once per year; and there may be other things like that. Perhaps a short check-list could be got together. Would you be able to co-operate with our committee staff in thinking through, or would your staff be able to assist our staff in working out, some specific recommendations that might assist in our work and make Parliament more effective in our functioning?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, we would be happy to assist your members or your research staff. We have put considerable thought into this. I testified before the Huntington-Lachance committee last year, maybe two years ago now, on parliamentary reform. There are a number of issues where we have some ideas that might be of interest to your present committee, and we would be happy to share them with you.

**Mr. Cassidy:** Could your testimony, then . . . again, I am not sure who to look at—be circulated to members of the committee?

**Mr. Dye:** I am sure the clerk could find that out of *Hansard*, or wherever it is.

**Mr. St. Germain:** Did I not recommend that when I brought it up this morning? I forwarded it personally, but I think it would be an excellent idea, if I did not refer to it earlier. I did refer to this earlier, and I thought we were going to do this as a committee.

**The Chairman:** We have not done it. There is nothing before the committee at this point. The usual arrangement is that when the committee is ready to make a report, we meet in camera, then agree on the report, because this committee has a tradition of no minority report. So we try to get consensus, and then that report is tabled in the House. What you are suggesting, the further liaison with another standing committee of the House, we would have to work out in some different way, but it can be worked out at the steering committee, too.

• 1150

**Mr. St. Germain:** Are you . . .

**Mr. Cassidy:** I do not know whether it was you or Scott who raised the question. Should we not just be talking process in terms of getting our various staffs together to help us out and . . .

**Mr. St. Germain:** And drafting a report right now, over and above the other reports, and getting it to this task force. This

[Traduction]

**M. Cassidy:** J'aimerais poser une question aux chercheurs ainsi qu'au vérificateur général. On a fait allusion au Comité sur la réforme parlementaire, et je me demande si des employés du vérificateur général et peut-être nos chercheurs et le greffier pourraient transmettre au Comité quelques-unes de nos recommandations. Je songe, par exemple, à la recommandation du vérificateur général selon laquelle les évaluations de programme devraient être mises à la disposition du Parlement—la nécessité pour le vérificateur général de faire rapport plus d'une fois par année et d'autres choses peut-être. Ce dernier prétend en effet que le Parlement n'est pas très bien renseigné. On pourrait peut-être établir une courte liste de contrôle. Pourriez-vous collaborer avec le personnel de notre comité ou votre personnel pourrait-il aider notre personnel à mettre au point des recommandations précises qui pourraient nous aider dans notre travail et permettre au Parlement de mieux fonctionner?

**M. Dye:** Madame la présidente, nous serions heureux d'aider les membres de votre comité ou votre personnel de recherche. Nous y avons beaucoup pensé. J'ai témoigné devant le comité Huntington-Lachance sur la réforme parlementaire l'année dernière ou il y a peut-être deux ans. Il y a un certain nombre de questions pour lesquelles nous avons des idées qui pourraient intéresser votre Comité et nous serions heureux de vous en faire part.

**M. Cassidy:** Votre témoignage pourrait-il alors—une fois de plus je ne suis pas sûr à qui m'adresser—être remis à tous les membres du Comité.

**M. Dye:** Je suis convaincu que le greffier pourrait retrouver cette déclaration dans le *Hansard* ou ailleurs.

**M. St-Germain:** N'ai-je pas recommandé cela lorsque j'ai soulevé la question ce matin? Je l'ai proposé moi-même mais je crois que ce serait une excellente idée, si je n'en ai pas parlé plus tôt. J'en ai parlé plus tôt et je croyais que c'était ce que nous allions faire.

**La présidente:** Nous ne l'avons pas fait. Il n'y a aucune question devant le comité pour l'instant. D'habitude, lorsque le comité est prêt à soumettre un rapport, nous nous rencontrons à huis clos et nous nous entendons sur le rapport parce que ce comité n'a jamais présenté de rapport minoritaire. Nous essayons d'arriver à nous entendre et ce n'est qu'après en être arrivé à un consensus que le rapport est déposé à la Chambre. En ce qui concerne votre proposition, la liaison ultérieure avec un autre comité permanent de la Chambre, il faudrait que nous nous acquittions différemment de notre tâche, tout cela peut être arrangé par le Comité de direction.

**M. St-Germain:** Êtes vous . . .

**M. Cassidy:** Je ne sais pas si c'est vous ou Scott qui a soulevé le point. Ne devrions nous pas simplement rassembler nos divers effectifs pour nous venir en aide et . . .

**M. St-Germain:** Et rédiger un rapport dès maintenant, en plus des autres rapports, et le remettre à ce comité. Il pro-

[Text]

task force is moving fairly quickly, and they are expecting to come back with their recommendations. So maybe it would be better if we did submit a separate report if that was possible, Madam Chairman, as suggested by . . .

**The Chairman:** Could we discuss that at steering committee?

**Mr. St. Germain:** Sure.

**The Chairman:** Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Could I make a recommendation to the committee? Obviously, everybody has not read the Huntington-Lachance report. Could the clerk arrange to get a report to each member of committee, because Ron Huntington put a great deal of thought and reflection into this for over 10 years. For you, if you have not read it, I think it would be worth your seeing it. Then we can adjust from it if there are changes we recommend to be parliamentary reform.

**Mr. Cassidy:** Sure.

**The Chairman:** If there are no further questions, I would like to adjourn this meeting.

I would ask the members of the steering committee to stay, and I would also ask the Auditor General if either he or one of his officials could stay.

**Mr. Dye:** I would be happy to.

**The Chairman:** The meeting is adjourned.

[Translation]

gresse assez rapidement et on attend ses recommandations. Il vaudrait alors peut-être mieux que nous déposions un rapport distinct, si cela est possible, madame la présidente, comme l'a proposé . . .

**La présidente:** Pourrions-nous en discuter au comité de direction?

**M. St-Germain:** Pour sûr.

**La présidente:** Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Puis-je faire des recommandations au comité? De toute évidence, tout le monde n'a pas lu le rapport Huntington-Lachance. Le greffier pourrait-il faire en sorte que chaque membre du Comité ait une copie du rapport étant donné que Ron Huntington a consacré des années de réflexion (plus de dix ans) à cette question. Si vous ne l'avez pas lu, je crois qu'il vaudrait la peine que vous y jetiez un coup d'oeil. Nous pourrions alors l'adapter si nous recommandons des changements ayant trait à la réforme parlementaire.

**M. Cassidy:** Pour sûr.

**La présidente:** S'il n'y a pas d'autres questions, j'aimerais lever la séance.

Je demanderais aux membres du comité de direction de rester sur place. Je demanderais également au vérificateur général si lui ou l'un de ses fonctionnaires peut rester.

**M. Dye:** Je serais heureux de rester.

**La présidente:** Le comité suspend ses travaux.



## INFORMATION CALLED CONFIDENCES OF THE QUEEN'S PRIVY COUNCIL BY TREASURY BOARD

APPENDIX "PUBL-1"

<u>Document</u>	<u>Prepared by</u>	<u>Content</u>	<u>Reason Required</u>
<u>Required for Audit Purposes Only Under Very Extraordinary Circumstances</u>			
Verbatim Minutes of Cabinet Discussions	Ministers / PCO	Personal Views of Ministers	
Communication between Ministers	Ministers	Personal views	
<u>Required for Audit Purposes Rarely</u>			
Agenda of Ministerial Committees	PCO, TB	Items to be discussed	
Draft Legislation	Department / Justice	Proposed Legislation	
<u>Required for Specific Audit Purposes Sometimes</u>			
Memoranda to Treasury Board	Department	Factual Analysis of Costs / Benefits	Economy / Efficiency
Memoranda to Ministerial Committees	Department	Factual Analysis of Costs / Benefits	Economy / Efficiency
Discussion Papers for Ministerial Committees	Department	Factual Analysis of Costs / Benefits	Economy / Efficiency
Analysis for Ministers	Department	Factual Analysis of Costs / Benefits	Economy / Efficiency
Records of Decision of Ministerial Committees	PCO	Directions to Departments	Compliance with Authority / Faithful Implementation
Draft Legislation Affecting Auditor General	Department / Justice	Proposed Legislation	Proposals Affecting Audit Mandate

# RENSEIGNEMENTS DÉFINIS COMME DOCUMENTS CONFIDENTIELS DU CONSEIL PRIVÉ DE LA REINE POUR LE CANADA PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR

Document	Préparé par	Contenu	Raison exigée
<u>Exigé pour fins de vérification dans des cas extraordinaires</u>			
Procès-verbaux des délibérations du Cabinet	Ministres / BCP	Opinions des ministres	
Communication écrite entre ministres	Ministres	Opinions ou points de vue	
<u>Exigé rarement pour fins de vérification</u>			
Ordres du jour des Comités de ministres	BCP, CT	Sujets discutés	
Avant-projets de loi	Ministère / Justice	Projets de lois	
<u>Exigé dans certains cas pour fins de vérification</u>			
Présentations au Conseil du Trésor	Ministère	Analyse coûts - avantages	Économie / Efficience
Mémoires destinés au Cabinet	Ministère	Analyse coûts - avantages	Économie / Efficience
Documents de travail destinés au Cabinet	Ministère	Analyse coûts - avantages	Économie / Efficience
Analyses ou information à l'usage des ministres	Ministère	Analyse coûts - avantages	Économie / Efficience
Procès-verbaux des décisions du Cabinet	BCP	Directives aux ministères	Respect des autorisations / Mise en oeuvre selon les directives
Avant-projet de loi qui touche le vérificateur général	Ministère / Justice	Projets de Lois	Propositions qui touchent le mandat de vérification











*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;

Mr. E. Rowe, Deputy Auditor General, Audit Operations  
Branch;

Mr. D. Rattray, Principal, Audit Operations Branch.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;

M. E. Rowe, Sous-vérificateur général, Direction générale  
des opérations de vérification;

M. D. Rattray, Directeur principal, Direction générale des  
opérations de vérification.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 4

Tuesday, December 18, 1984

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 4

Le mardi 18 décembre 1984

Président: Aileen Nicholson

Government  
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

## Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal  
year ended March 31, 1984—Chapter 3, paragraphs  
3.50 to 3.68—Audit Notes, Department of Indian  
Affairs and Northern Development

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1984—chapitre  
3, paragraphes 3.50 à 3.68—notes de vérification du  
ministère des Affaires indiennes et du Nord

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aideen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
André Harvey  
Stan Hovdebo  
Alan Redway  
Tony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Aideen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Don Boudria  
Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Dennis H. Cochrane  
Murray Dorin  
Alfonso Gagliano  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Jim Jepson—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, DECEMBER 18, 1984

(6)

*[Text]*

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:38 o'clock a.m., this day, the Chairman, Miss Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Attewell, Desjardins, Fennell, Garneau, Harvey, Hovdebo, Miss Nicholson, Messrs. Redway and Roman.

*Alternates present:* Messrs. Cassidy, Dorin and Guilbault (*Drummond*).

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams and Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. R. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch; Mr. L. Ting, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of Indian Affairs and Northern Development:* Mr. Brian Veinot, Assistant Deputy Minister, Finance and Professional Services; Mr. D.K. Goodwin, Assistant Deputy Minister, Indian and Inuit Affairs; Mr. J. Leask, Director General, Reserves and Trusts, Indian and Inuit Affairs.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee commenced consideration of Chapter 3, paragraphs 3.50 to 3.68, Audit Notes relating to the Department of Indian Affairs and Northern Development in the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

The witnesses answered questions.

At 12:08 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 18 DÉCEMBRE 1984

(6)

*[Traduction]*

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 38, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aileen Nicholson, président.

*Membres du Comité présents:* MM. Attewell, Desjardins, Fennell, Garneau, Harvey, Hovdebo, M<sup>lle</sup> Nicholson, MM. Redway, Roman.

*Substituts présents:* MM. Cassidy, Dorin, Guilbault (*Drummond*).

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

*Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada:* M. R. Dubois, sous-vérificateur général, direction générale des opérations de vérification; M. L. Ting, directeur principal, direction générale des opérations de vérification. *Du ministère des Affaires indiennes et du Nord:* M. Brian Veinot, sous-ministre adjoint, Finance et services professionnels; M. D.K. Goodwin, sous-ministre adjoint, Affaires indiennes et inuit; M. J. Leask, directeur général, direction générale des réserves et des fidéicommis, Affaires indiennes et inuit.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité procède à l'étude du chapitre 3, alinéas 3.50 à 3.68, des notes de vérification relatives au ministère des Affaires indiennes et du Nord, comprises dans le rapport du Vérificateur général portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1984.

Les témoins répondent aux questions.

A 12 h 08, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, December 18, 1984

• 0937

**The Chairman:** I now call the meeting to order. I would like to welcome, from the Department of Indian Affairs and Northern Development, Mr. Brian Veinot, Assistant Deputy Minister, Finance and Professional Services, and Mr. D.K. Goodwin, Assistant Deputy Minister, Indian and Inuit Affairs. We also have with us again Mr. Dubois and Mr. Ting from the Auditor General's office.

We are dealing today with the report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984, Chapter 3, paragraphs 3.50 to 3.68, audit notes relating to the Department of Indian Affairs and Northern Development.

May I invite Mr. Goodwin or Mr. Veinot to give an opening statement, if you have one.

**Mr. Brian Veinot (Assistant Deputy Minister, Finance and Professional Services, Department of Indian Affairs and Northern Development):** Thank you, Madam Chairman.

First of all, I would like to apologize on behalf of the Minister and the deputy for not being here. I believe the Minister spoke to you on Friday. They were both keenly interested in appearing but were committed to the preliminary discussions for the Constitution meeting in April with native leaders and provincial representatives. These meetings were scheduled for yesterday and today. I understand the Minister would still like to appear if it can be scheduled, and I would leave that between yourself, Madam Chairman, and the Minister.

• 0940

In relation to the other opening remarks... Don, do you want to say a few words? No?—I think we would prefer to go into the questions, which I think will evolve into some of the information you are looking for.

**The Chairman:** Thank you. Then perhaps we could go first to Audit Note 1, paragraphs 3.50 to 3.55 in the report, which deal with inadequate accounting for contributions of \$500 million to Indian bands. Mr. Garneau.

**M. Garneau:** Madame la présidente, dans le rapport de vérification intégrée de 1980, le vérificateur général estimait que le transfert aux bandes indiennes des responsabilités liées à l'exécution de certains programmes n'avait été ni planifié, ni géré.

En 1984, dans son rapport, le vérificateur général fait les mêmes commentaires. Est-ce que vous pourriez expliquer au

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 18 décembre 1984

**La présidente:** La séance est ouverte. J'aimerais souhaiter la bienvenue à nos témoins du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien; il s'agit du sous-ministre adjoint, Finances et services professionnels, M. Brian Veinot, du sous-ministre adjoint, Affaires indiennes inuit, M. D.K. Goodwin, ainsi que MM. Dubois et Ting du bureau du Vérificateur général.

Notre séance d'aujourd'hui a pour objet l'étude du Rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1984, Chapitre 3, paragraphes 3.50 à 3.68, notes de vérification se rapportant au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

Je cède la parole à M. Goodwin ou M. Veinot qui pourront nous faire une déclaration liminaire.

**M. Brian Veinot (sous-ministre adjoint, Finances et services professionnels, ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien):** Merci, madame la présidente.

Tout d'abord, j'aimerais présenter les excuses du ministre et du sous-ministre qui ne peuvent se trouver ici aujourd'hui. Je crois que le ministre vous a parlé vendredi. Il était ainsi que son sous-ministre extrêmement intéressé à comparaître ici aujourd'hui; cependant, des arrangements préalables avaient été pris en vue de leur participation aux discussions préliminaires à la réunion d'avril sur la Constitution avec les chefs autochtones et les représentants provinciaux. Ces discussions avaient lieu hier et aujourd'hui. Cependant, le ministre est toujours intéressé à comparaître si c'est possible et si une réunion peut être mise sur pied de commun accord entre la présidente et le ministre.

Vous avez parlé de remarques liminaires Don, voulez-vous prendre la parole? Non? ... Alors je crois que nous pourrions passer directement aux questions qui vous permettraient d'obtenir les renseignements que vous cherchez, sans aucun doute.

**La présidente:** Merci. Reportons-nous alors à la note de vérification numéro 1 qui recouvre les paragraphes 3.50 à 3.55 du rapport, obligation de rendre compte insuffisante en rapport avec des contributions de l'ordre de 500 millions de dollars faites à des bandes indiennes. Monsieur Garneau.

**Mr. Garneau:** Madam Chairman, in the 1980 Comprehensive Audit Report, the Auditor General noted that the transfer to Indian bands of responsibilities tied to the implementation of some programs had not been well planned nor managed.

In 1984, the Auditor General repeats the same comments. Could you tell the committee why there has not been any improvement on this point over the last four years?

## [Texte]

Comité pourquoi il n'y a pas eu d'amélioration de ce côté au cours des quatre dernières années?

**Mr. Veinot:** Madam Chairman, I do not believe the statement that there has been no improvement to be correct. Indeed, a considerable amount of work has gone on in the last four years. In 1982 we made an omnibus submission to Treasury Board, which revolved around a number of issues to do with both the transfer process and the administration of programs by Indian bands. The submission on the management of the transfer process was returned by the board in July 1983, about a year later, after a number of meetings and discussions. Basically that submission was returned for us to do more work relative to defining the services the department is in, what the services are specifically. That has now been done and the directory of services has been signed off by the Comptroller General's department.

The instructions from Treasury Board asked us to look at developing a band indebtedness policy; in other words, what happens when a band gets itself into debt, what the policy of the department is. That has now been developed. Should you wish any details, I am prepared to go into what that policy says basically.

As well, there was a recognition that simply putting packages together, in itself, does not assist the bands in better administering the dollars that are flowing to them through contribution. There was a training package agreed to by the board in July 1983 of some \$10 million over two years, which has been actively used by the bands across Canada to prove their capacity to manage. At the end of March 1985, that two-year training package that was approved will be finished.

• 0945

We feel more is needed; but the two-year program, at this time, will end in March.

As well as that, one of the problems that had been recognized for a long time was if we want bands to administer properly, we have to fund their administration properly. In July 1983 the dollars to fund band administration were doubled. In effect we went from about a \$39 million funding base for salaries of chiefs and councils and dollars available for administration to about \$80 million, doubling the amount.

It has been two years since both of those programs went into effect. The results of better training, better administration, are not obvious to people who only see a number of reports and statistics. But those of us who work within the department can see a significant improvement, and we believe in coming years we will see that the results will become obvious, through audit reports and other types of review.

**M. Garneau:** Est-ce que vous pourriez expliquer pourquoi—et les propos que vous teniez semblent le confirmer—l'administration des programmes a été transférée à des bandes qui,

## [Traduction]

**M. Veinot:** Madame la présidente, je ne crois pas qu'il soit exact de dire qu'il n'y a pas eu d'amélioration. En fait, beaucoup de travail a été accompli au cours des quatre dernières années. En 1982, nous avons présenté un exposé omnibus au Conseil du Trésor qui portait sur différentes questions liées au processus de transfert et à l'administration des programmes par les Bandes indiennes. Notre exposé concernant l'aspect gestion de ce processus de transfert nous a été renvoyé par le Conseil en juillet 1983, soit une année plus tard, à la suite de nombreuses discussions et réunions afin que nous définissions avec plus de précision les services qu'offre le ministère. Nous avons terminé le travail et le Bureau du contrôleur général a maintenant établi un inventaire des services du ministère.

Le Conseil du Trésor nous demandait d'établir quelle serait la politique du ministère dans les cas où une bande indienne se trouverait dans une situation d'endettement. Nous avons élaboré une telle politique et si vous désirez des détails, je pourrais vous les donner.

De plus, on a reconnu que l'instauration de programmes, en soi, n'aidait pas les bandes à mieux administrer les fonds qui leur étaient versés en contributions. En juillet 1983, le Conseil du Trésor a autorisé la mise sur pied d'un programme de formation alimenté par des fonds de 10 millions de dollars sur une période de deux ans. Les bandes de toutes les régions du Canada se sont prévaluées de ce programme qui leur permet d'améliorer leur capacité gestionnelle. À la fin de mars 1985 ce programme de deux ans prendra fin.

Nous estimons qu'il faudrait davantage mais, pour l'instant du moins, le programme de deux ans se terminera en mars.

Il faut ajouter à cela, et c'est l'un des problèmes que nous connaissons depuis longtemps, si nous voulons que les bandes s'administrent adéquatement, nous devons financer tout aussi adéquatement leur administration. En juillet 1983, nous avons doublé les montants affectés à l'administration des bandes, passant d'une base de financement d'environ 39 millions de dollars pour la masse salariale des chefs et des membres du Conseil et autres frais d'administration à 80 millions de dollars environ. Soit le double.

Cela fait deux ans maintenant que ces deux programmes sont entrés en vigueur. Les résultats au niveau de l'amélioration de la formation et de l'administration ne sont pas nécessairement évidents pour ceux qui ne compulsent que les rapports et les statistiques. Mais pour nous qui travaillons au ministère, nous avons constaté une sérieuse amélioration et nous estimons que, dans l'avenir, les résultats vont finir par devenir manifestes, notamment dans les rapports de vérification et autres analyses de ce genre.

**Mr. Garneau:** Could you explain to us why—and what you have just been saying tends to confirm this—program management has been transferred to bands which, according to what

*[Text]*

d'après ce que vous dites, n'étaient absolument pas préparées pour administrer de pareilles sommes et faire rapport? Pourquoi l'administration de ces programmes a-t-elle été transférée avec une assez grande rapidité? Ce sont des sommes importantes. On parle ici de 500 millions de dollars.

**Mr. Veinot:** I think, Madam Chairman, we have to go back to the early 1970s to really get a perspective on what has been happening. Until the early 1970s the department virtually administered all services to Indian bands. There was a lot of discussion, and a political will, to begin to transfer those responsibilities to the control of Indian people; and I believe that will exists today. I was not around in those early years, but my understanding is that in our desire and our thrust to transfer these responsibilities we moved too quickly. The bands and tribal councils that evolved were in fact not prepared to accept some of the programs that were transfers. We started mainly with education and social services.

I believe at the end of 1970 something like 20% or 30% of the dollars of the budget were being handled by Indian bands. That has since gone from—I am not sure of the exact figures; I guess it was 30%-40% around 1977-78. By 1980-81, we were up close to about 60%. We are running now between 60% and 70%.

• 0950

In the last four years, the process of transfer of responsibilities has slowed down significantly because both the Indian leadership and we took a conscious decision to stop or slow down somewhat and look at the whole process of what was going on. We went through a management improvement program in the department, a number of studies of which also looked at the devolution process. What does it mean? How can we be assured that the bands are in fact ready for the administration of these programs? The dollars needed for a band to administer were not there, and as I have already mentioned, the administration side has since virtually doubled.

But there were other factors, such as a fringe benefit package. When bands took over schools, for example, a number of the teachers who were in the schools as civil servants suddenly became band employees, and there was no real fringe benefit package equitable to the one they had within the civil service. We have since gone to Treasury Board with a submission and we are now implementing across Canada a fringe benefit package with the bands, so this transfer of employees can take place, when desirable, without that problem.

We have been requested by the Treasury Board to put forth a submission that explains the management of the transfer process, and in effect, the board has told us that, until we do that, they really will not approve any further transfers. We

*[Translation]*

you say, were totally ill-prepared to manage such huge amounts and report on their spending? Why has the program management been so quickly transferred? The amounts involved are tremendous. We are dealing here with half a billion dollars.

**M. Veinot:** Je pense, madame la présidente, que nous devrions remonter jusqu'au début des années 70 pour avoir une bonne perspective de l'évolution des choses. Jusqu'au début des années 70 en effet, le ministère administrait pratiquement tous les services offerts aux bandes indiennes. On avait énormément discuté, la volonté politique était là également, de la possibilité de commencer à confier ces responsabilités par dévolution au peuple indien et je dirais que cette volonté est encore présente aujourd'hui. Je n'étais pas là à cette époque mais si j'ai bien compris, cette volonté que nous avions nous a poussés à procéder trop rapidement à la dévolution. Les bandes et les conseils de tribu n'étaient effectivement pas prêts à accepter certains programmes dévolus. Nous avons principalement commencé par l'instruction publique et les services sociaux.

Je crois qu'à la fin de 1970 de 20 à 30 p. 100 du budget des dépenses étaient déjà confiés aux bandes indiennes et, depuis cette époque, ce chiffre est passé aux alentours de 30 à 40 p. 100 vers 1977-1978, mais je n'en jurerais pas. En 1980-1981, nous étions déjà aux alentours de 60 p. 100 et maintenant nous sommes entre 60 et 70 p. 100.

Au cours des quatre dernières années, la dévolution des responsabilités a enregistré un ralentissement notable du fait que les dirigeants indiens et nous-mêmes avons délibérément décidé d'interrompre ou de ralentir le processus pendant un certain temps pour nous permettre d'analyser la situation courante. Nous avons implanté au ministère un programme d'amélioration de la gestion, nous avons procédé à plusieurs études qui étaient également consacrées au processus de dévolution. Qu'est-ce que cela signifie? Comment pouvons-nous avoir la garantie que les bandes sont effectivement prêtes à administrer ces programmes? Nous n'avions pas l'argent nécessaire pour que la bande puisse faire cette administration et, comme je l'ai déjà signalé, nous avons depuis lors quasiment doublé le budget de l'administration.

Mais il y avait également d'autres facteurs, par exemple tout l'aspect avantages sociaux. Lorsque les bandes ont repris les écoles à leur charge par exemple, un certain nombre d'enseignants qui étaient auparavant des fonctionnaires sont du jour au lendemain devenus des employés des bandes et cet ensemble d'avantages sociaux dont ils disposaient avant, dans la Fonction publique, ils n'en bénéficiaient plus. Depuis lors, nous avons saisi le Conseil du Trésor de la chose et, à l'heure actuelle, nous avons à l'échelle du Canada un ensemble d'avantages sociaux pour ces employés des bandes, de sorte que nous pouvons lorsque la chose est souhaitable procéder à cette mutation en quelque sorte sans aucun problème.

Le Conseil du Trésor nous avait demandé de lui présenter un mémoire qui lui expliquerait la gestion du processus de dévolution, et il nous avait dit qu'en attendant d'avoir ce document, il n'approuverait aucun nouveau transfert. Ce



## [Texte]

have that submission ready at this time; we also have a major submission for the transfer of a number of schools in Saskatchewan, and both those submissions will be going within the next month or two.

So in answer to the member's question, in my opinion it is unfair to say nothing has changed. A considerable amount has changed, the results of which, as I mentioned before in terms of band administration, may not be apparent right at this time but will become apparent within the next year or two.

I would also have to add, as I am sure the members realize, Madam Chair, that we are in a process of determining how we will move more to Indian control but at the same time maintain our responsibilities to Parliament and to the taxpayer for public dollars. Probably as we get into some of the other questions, I will be prepared to expand further on that.

**M. Garneau:** Puis-je poser une dernière question?

**La présidente:** Oui, monsieur Garneau.

**M. Garneau:** J'aimerais poser la question à M. Dubois du Bureau du vérificateur général.

Compte tenu des propos que vient de tenir le représentant du ministère, quel commentaire pourriez-vous faire sur ce qu'il a dit, à savoir qu'il y a beaucoup de différence entre ce qui vous écriviez dans votre dernier rapport et ce que vous écrivez dans le rapport actuel?

**M. R. Dubois (sous-vérificateur général, Direction générale des opérations, Bureau du vérificateur général):** Madame la présidente, je crois qu'on dit un peu la même chose, mais avec des mots différents. Notre vérification est basée surtout sur les résultats. Nous reconnaissons que le ministère a fait beaucoup d'efforts au cours des dernières années. Nous reconnaissons aussi qu'on fait face à un problème extrêmement complexe qui ne pourra être résolu avant plusieurs années.

• 0955

Par contre, en fonction de notre mandat et de notre vérification, nous avons encore un problème sérieux en ce qui concerne le contrôle des contributions. Comme M. Veinot l'a expliqué, on regarde vers l'avenir et on espère que le problème va se corriger. On espère que les résultats vont commencer à sortir du système.

Au moment de notre vérification, nous n'étions pas encore satisfaits.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Hovdebo.

**Mr. Fennell:** Could I have one supplementary, please?

**The Chairman:** Certainly.

**Mr. Fennell:** Are you satisfied now?

**Mr. Dubois:** We will be satisfied when we go back and do an audit and find the situation is under control. At present I do not think we can say we are satisfied. We are certainly

## [Traduction]

document est maintenant prêt et nous avons également un important mémoire relatif au transfert de toute une série d'écoles en Saskatchewan; les deux mémoires vont être soumis d'ici un mois ou deux.

Ainsi, pour répondre à la question du député, il est à mon avis un peu injuste de dire que rien n'a changé. Beaucoup de choses ont changé, avec pour résultat, comme je le signalais en parlant de l'administration des bandes, certains éléments qui ne sont peut-être pas tout à fait manifestes pour l'instant mais qui vont l'être d'ici un an ou deux.

J'aimerais également ajouter, les députés me comprendront certainement, madame la présidente, que nous sommes en train de déterminer les paramètres d'une intensification de la dévolution aux bandes indiennes tout en conservant nos responsabilités à l'endroit du Parlement et du contribuable. À mesure que nous passerons à d'autres questions, j'imagine que je pourrai vous donner de plus amples détails.

**Mr. Garneau:** Could I have the last question?

**The Chairman:** Certainly, Mr. Garneau.

**Mr. Garneau:** I would like to ask this of Mr. Dubois from the Auditor General's Office.

Given what we have just been hearing from the department's official, what would be your reaction to that, namely, that there are a lot of discrepancies between what you were saying in your last report and what you are saying in this one?

**Mr. R. Dubois (Assistant Auditor General, Operations Branch, Auditor General's Office):** Madam Chairman, I believe we said more or less the same thing, but using different words. Our auditing exercise is mainly based on results. We acknowledge the fact that the department has been making tremendous efforts during the last few years, and we also acknowledge that we are facing a very complex problem, which we will not be able to solve before a good many years.

On the other hand, under our mandate and our auditing, we still have a serious problem relating to the control of contributions. As Mr. Veinot has been explaining to you, we are looking to the future, hoping the problem will stand corrected. We hope that the results are going to start flowing from the system.

However, at the time we were auditing, we were not yet satisfied.

**La présidente:** Je vous remercie. Monsieur Hovdebo.

**M. Fennell:** Pourrais-je poser une question supplémentaire, je vous prie?

**La présidente:** Certainement.

**M. Fennell:** Mais vous êtes satisfaits maintenant?

**M. Dubois:** Nous serons satisfaits lorsque nous pourrons faire une nouvelle vérification et lorsque nous découvrirons que tout est sous contrôle. À l'heure actuelle, toutefois, je ne pense pas que nous puissions dire que nous sommes satisfaits. Nous

[Text]

satisfied with the considerable efforts the department is making in order to solve the problem.

Perhaps Mr. Ting would like to add something.

**Mr. Ting:** We will be satisfied if there is a procedure in place for accountability, but at present they are still negotiating with Treasury Board to have a different funding mechanism because the funding mechanism is very cumbersome at the moment. They do not recognize the capabilities of the various bands, the knowledge of various bands to handle their administration. If you require them to be accountable for certain things they have to cater to the level of the knowledge of administration. That has not been achieved.

I think they are still negotiating that with Treasury Board. The submission, I understand from Mr. Veinot, is going to be ready to go to Treasury Board in January or February of next year.

When that procedure is in place at least we will know who is accountable for what. At present the department accountability is not very clear in the accountability for prescribing what the Indians would be or in a supportive role. The role has not been very clearly defined at the moment.

**Mr. Fennell:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo, still on audit note number one.

**Mr. Hovdebo:** Maybe this is more general, but as far as this transfer of responsibility goes what does the department consider its mandate to be?

**Mr. Veinot:** I think our mandate has been reasonably, fairly well described and in fact has been updated very recently in relation to our new operational planning framework structure which revolves around the reform of estimates and the change in the process of reporting to Parliament on the results of the dollars voted to the department.

The mandate of the Indian program revolves around working with public funds and with Indian people to assist them to reach their aspirations and a quality of life equitable to non-Indian people.

**Mr. Hovdebo:** As far as the transfer of responsibility is concerned, how long will it be before you think the majority of the bands will be handling their own programs?

**Mr. Veinot:** I do not think I can answer that. As you are all aware, we have a new Minister. The Minister is in the process of meeting with Indian leadership. He has made certain statements publicly, saying that he wishes to see more control of Indian tribes by Indian people. Those of us who have been in the department for a number of years applaud this and will be working very closely under his direction to achieve it.

[Translation]

sommes effectivement satisfaits des nombreux efforts déployés par le ministère afin de régler le problème.

Mais peut-être M. Ting aimerait-il ajouter quelque chose.

**M. Ting:** Nous serons satisfaits lorsqu'il y aura effectivement une formule garantissant la responsabilité financière mais, à l'heure actuelle, le ministère est encore en négociation avec le Conseil du Trésor pour implanter un dispositif de financement différent compte tenu du fait que le dispositif actuel est très lourd. Le dispositif actuel ne tient pas compte du fait que toutes les bandes ne sont pas en mesure d'assumer de la même façon leur fardeau administratif. Si on leur demande de faire respecter l'obligation de rendre compte de telle ou telle chose, elles doivent se plier au niveau de connaissances correspondant de l'administration, ce qui n'est pas encore le cas.

Je pense donc que les négociations avec le Conseil du Trésor sont encore en cours à ce sujet. Si j'ai bien compris M. Veinot, le mémoire sera prêt à être transmis au Conseil du Trésor en janvier ou en février.

Lorsque cette procédure sera implantée, au moins saurons-nous qui est responsable de quoi. Pour l'instant, la responsabilité du ministère n'est pas parfaitement claire en ce qui concerne le rôle des Indiens, un rôle qui n'est pas encore bien défini pour l'instant.

**M. Fennell:** Je vous remercie.

**La présidente:** Monsieur Hovdebo, nous en sommes toujours à la note de vérification numéro un.

**M. Hovdebo:** C'est peut-être ici une question un peu plus générale, mais si nous parlons de ce transfert de responsabilités, quel est le mandat que le ministère considère être le sien à ce sujet?

**M. Veinot:** Je dirais que notre mandat a été raisonnablement bien décrit et en fait il a également été récemment encore mis à jour eu égard à notre nouvelle structure-cadre de planification opérationnelle qui s'articule autour de la refonte des prévisions budgétaires et de la nouvelle formule de rapport au Parlement à propos des résultats obtenus suite aux crédits qu'il a accordés au ministère.

Le mandat du programme des Affaires indiennes s'articule autour de l'utilisation des deniers publics, avec la collaboration des Indiens, pour aider ces derniers à réaliser leurs aspirations et à atteindre une qualité de vie égale à celle des non-Indiens.

**M. Hovdebo:** Pour ce qui est du transfert des responsabilités, combien de temps faudra-t-il avant que, à votre avis du moins, la majorité des bandes puissent avoir la charge de leurs propres programmes?

**M. Veinot:** Je ne pense pas pouvoir répondre à cette question. Comme vous le savez tous sans doute, nous avons un nouveau ministre, et le ministre est actuellement en train de consulter les dirigeants indiens. Le ministre a déjà annoncé publiquement certaines choses, en disant notamment qu'il souhaitait voir les Indiens avoir davantage le contrôle de leurs tribus. Ceux d'entre nous qui sommes au Ministère depuis plusieurs années nous en félicitons et nous allons multiplier les efforts, sous sa gouverne, pour y arriver.

[Texte]

• 1000

To say when all of this will evolve is not possible, and I think it must be understood that there are some 596 bands throughout Canada. Some of them are very sophisticated; some of them are not. Up until January of this year, when I came into this position, I was regional director general of Manitoba region and worked for four years with the Indian people in that region. There is a number of bands, particularly in the northern parts of Manitoba and other provinces which, if you talk to them relative to when they feel they will be ready, talk in terms of 10 or 15 years from now. There are southern bands ready now. So it is a very difficult question to answer, sir.

**Mr. Hovdebo:** In the comments, Mr. Ting mentioned the negotiations with Treasury Board. What exactly does the department hope to establish in those negotiations with Treasury Board, extended authority for transfer or just a variation in the controls—accountability?

**Mr. Veinot:** In order to understand it, I would like to go back to the omnibus submission made by the department in 1982. Part of that submission dealt with funding mechanisms and accountability. The problem with accountability is, as Mr. Tellier said at the last Public Accounts committee hearing, we are caught between a rock and a hard place in that the same responsibilities for accountability exists on this department as any other department in relation to public dollars, but at the same time we are attempting to devolve more of that responsibility and accountability to Indian people and Indian leadership. What we have been attempting to do in our discussions is try to find a middle road where we maintain our responsibilities while the Indian leadership retains its accountability to its electorate. Perhaps there are really two methods of funding, a grant or a contribution. The problem evolves around what kind of funding mechanism fits within these two and meets the goal of public servants' accountability and responsibility and Indian leadership responsibility and accountability.

In that 1982 submission we talked about going to grants in some cases and contributions in other cases. At that time, in the spring of 1983, a standing committee reference was made to the special committee which evolved into the Penner report, and our Minister withdrew that package. Since that time we have been attempting to reach and find a mechanism that allows us to meet the two objectives.

• 1005

In our discussions with Treasury Board, what we are talking about is a mechanism that is maybe different for this department than it is for all other government departments and that in fact recognizes the clientele and the movement towards responsibility and accountability by Indian people.

[Traduction]

Mais il est impossible de dire quand nous aboutirons et il faut à ce sujet bien comprendre que le Canada comporte 596 bandes dont certaines sont extrêmement évoluées et d'autres le sont moins. Jusqu'au mois de janvier dernier, lorsque j'ai assumé mes fonctions, j'étais le directeur général de la région du Manitoba et pendant quatre ans, j'avais moi-même travaillé avec les Indiens de cette région. Il y a toute une série de bandes, surtout dans les parties septentrionales du Manitoba et d'autres provinces qui, si vous leur posez la question, vous répondront dans 10 ou 15 ans. Par contre, dans le Sud, il y a des bandes qui sont d'ores et déjà prêtes. La question se prête donc difficilement à une réponse.

**M. Hovdebo:** M. Ting a parlé des négociations avec le Conseil du Trésor. J'aimerais savoir ce que le ministère espère au juste obtenir dans le cadre de ces négociations: de plus amples pouvoirs lui permettant d'effectuer ces transferts ou simplement une modification des mesures de contrôle... de la responsabilité?

**M. Veinot:** Pour que vous compreniez bien ce dont il est question, j'aimerais vous renvoyer à la soumission cadre que le Ministère avait déposé en 1982. Ce mémoire portait en partie sur les formules de financement et sur l'obligation de rendre compte. Le problème, dans le deuxième cas, et M. Tellier en avait parlé à la dernière séance du Comité des comptes publics, c'est que nous avons le doigt pris entre l'arbre et l'écorce en ce sens que notre Ministère comme n'importe quel autre assume cette responsabilité à l'endroit des deniers publics mais qu'en même temps, il s'efforce de transférer de plus en plus cette responsabilité et cette obligation aux Indiens et à leurs dirigeants. Au cours de nos entretiens, nous avons tenté d'arriver à un compromis qui nous permet de conserver nos responsabilités propres tout en permettant aux dirigeants indiens de rester comptables devant leurs administrés. Peut-être y a-t-il en fait deux méthodes de financement, par subventions et par contributions. Le problème est de savoir quelle est la formule de financement qui correspond le mieux aux deux et qui permet à la fois aux fonctionnaires et aux dirigeants indiens de rester responsables et de rendre des comptes.

Dans notre mémoire de 1982, nous disions que nous allions procéder par voie de subventions dans certains cas et par voie de contributions dans d'autres. À l'époque, et il s'agissait du printemps 1983, le comité permanent avait mandaté un comité spécial qui allait produire un rapport, le Rapport Penner, et notre ministre retira cette proposition. Depuis lors, nous avons tenté de définir un dispositif qui nous permettrait de réaliser les deux objectifs.

Au cours de mes entretiens avec le Conseil du Trésor, nous parlons d'une formule qui sera peut-être différente pour le ministère par rapport à ce qui se fait pour tous les autres ministères du gouvernement, une formule qui tienne compte en fait de notre clientèle et de notre engagement à l'endroit de la dévolution des responsabilités au peuple indien.



*[Text]*

In the operational planning framework exercise, which we have now completed—and the submission is with the Minister and has been approved by the review panel that was set up consisting of Treasury Board members and Auditor General and Comptroller General members—we have put in a new accountability statement relative to vote 15, that part of the dollars we make today by contribution.

I will make this available to the members if they choose, but the crux of that accountability statement is that the responsibility for achieving the results from the dollars that are given by vote 15 contribution really rests in the hands of the Indians, not in the hands of the department. In other words, we cannot be responsible for the results if in fact we are contracting with some other group of people to carry out that service. This statement, if approved by Parliament, in fact moves somewhat to answering the accountability problem and the achievement of results problem.

**The Chairman:** Excuse me, do you have that document with you? Would it be available for the committee this morning, or are you proposing to make it available later?

**Mr. Veinot:** No, it is not available in that our Minister has not yet approved the package itself. But the statement in there, that is not yet unapproved and I am prepared to read now if you wish, or simply make it available.

**Mr. Hovdebo:** Is this the submission you have made to Treasury Board for improvement of accountability and conditions?

**Mr. Veinot:** Yes . . .

**Mr. Hovdebo:** May I paraphrase a bit? What you are saying is that if this is authorized, the Auditor General assuming, as the agent of accountability, would that then not require you to be accountable for a certain portion of the funds you receive?

**Mr. Veinot:** No, it does not do that in itself, but it opens the door for discussions to take place on what mechanism is there that meets this objective. And that package is not yet put together because it will require discussions with the Minister, and so on.

**Mr. Hovdebo:** In these notes here, the Auditor General has really either qualified or expressed a denial of opinion. The Auditor General note says that more than half of the audit reports in bands' financial statements were either qualified or expressed a denial of opinion. Would that not have happened if these conditions had been in place?

**Mr. Veinot:** No. The two things really are moving towards the direction of better audit reports. The question of qualified audit reports or denial of opinion revolves mostly around the training I talked about that has gone on more extensively than ever before—the proper funding of band administration.

*[Translation]*

Dans notre cadre de planification opérationnelle, que nous venons de terminer—et d'ailleurs le ministre est saisi du mémoire qui a déjà été approuvé à un comité de révision spéciale composé de représentants du Conseil du Trésor, du bureau du vérificateur général et du bureau du contrôleur général—nous avons introduit un nouvel énoncé de responsabilités relatif au crédit 15, c'est-à-dire cette partie du financement que nous versons sous forme de contributions.

J'en ferai tenir copie aux députés s'ils le veulent, mais disons que l'essentiel de cet énoncé est que la responsabilité des résultats obtenus suite aux contributions versées au terme du crédit 15, incombe en fait aux Indiens plutôt qu'au ministère. En d'autres termes, nous ne saurions être tenus responsables des résultats si nous passons contrat avec un groupe tiers pour qu'il fournisse les services en question. Si cet énoncé est approuvé par le Parlement, nous aurions en fait réussi en partie à résoudre le problème de la responsabilité et celui de la réalisation des résultats souhaités.

**La présidente:** Excusez-moi, avez-vous ce document ici? Pourriez-vous nous le remettre tout de suite ou entendez-vous plutôt nous le faire tenir plus tard?

**Mr. Veinot:** Excusez-moi, il n'est pas encore disponible en ce sens que le ministre n'a pas encore donné son aval à l'ensemble des propositions. En revanche, l'énoncé existe effectivement, il fait partie de ce document qui n'est pas encore approuvé, et je suis tout à fait disposé à vous le lire ou à vous le remettre si vous préférez.

**Mr. Hovdebo:** S'agit-il là du mémoire que vous avez soumis au Conseil du Trésor en vue d'une amélioration de la responsabilité et des conditions assorties?

**Mr. Veinot:** En effet . . .

**Mr. Hovdebo:** Si vous me permettez une paraphrase, vous dites essentiellement que si vous recevez le feu vert, le vérificateur général qui est le vecteur en quelque sorte de l'obligation de rendre compte ne vous tiendrait plus responsable d'une certaine partie des crédits que vous recevez, c'est cela?

**Mr. Veinot:** Non, ce n'est pas tout à fait cela, mais cela nous permet d'entamer ou de poursuivre les discussions sur les dispositifs existants qui nous permettraient de réaliser cet objectif. Mais le dossier proprement dit n'est pas encore prêt car il va devoir encore être discuté avec le ministre notamment.

**Mr. Hovdebo:** Dans les notes que nous voyons ici, nous voyons que le vérificateur général a déposé certains rapports de vérification assortis de réserve ou encore a refusé de donner son avis. Le vérificateur général dit dans sa note que plus de la moitié des rapports de vérification des états financiers des bandes ont fait l'objet soit de réserves, soit d'un déni d'opinion. Cela aurait-il été le cas si les nouvelles conditions avaient été implantées?

**Mr. Veinot:** Non. En fait, ces éléments tendent tous deux à garantir de meilleurs rapports de vérification. Pour ce qui est des rapports de vérification assortis de réserve ou qui ont fait l'objet d'un déni d'opinion, il s'agit principalement de cette formation dont je vous ai déjà parlé, cette formation beaucoup

[Texte]

[Traduction]

plus intensive qu'avant et axée sur un financement adéquat de l'administration au niveau des bandes.

• 1010

In my view there will be a significant improvement in future years relative to the audit done on band funds. The statement I am talking about is an attempt to clarify better who is accountable for the \$500 million-plus. At the moment, until some other agreement of funding mechanism happens, if it does, under contributions the department is accountable, but Part III of the estimates also calls for the Minister to be responsible for the results achieved by those dollars. This statement makes an attempt to begin to clarify the difference between dollars under vote 5, which are completely within our control, and dollars under vote 15, and the results achieved with those dollars.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo, Mr. Attewell would like a supplementary. Is that agreeable?

**Mr. Attewell:** Thank you, Madam Chairperson. Just in the area of the qualified opinions, is it strictly just a problem of upgrading skills and so on, or are there some policy differences concerning the way funds should be used?

**Mr. Veinot:** It is a combination of a number of things. We have not yet analyzed all the audit reports for 1983-84 because these are due only in September at our regional offices. We have a decentralized organization. They will review all the audits and submit to us their reports which will give us an overview of how well versus how not so well some bands are doing. I do have an analysis of 1982-83, which showed that there were roughly 50% poor audits. A number of those revolved around minor things within the audit. There has not been a proper internal control system.

There was also a number of denials of audit or denials of opinion, because in fact the dollars were not being used for the purpose for which they were given. There is a bit of a policy problem involved in that. The bands are saying that they need to decide what the priorities are within their community. Our situation is that we receive the dollars, specifically based on criteria of certain programs. If we then receive those dollars from Parliament for those purposes, how do we give them out to a band and let them use it for other purposes? That is certainly being faced at this time; we have a number of discussions going on with central agencies and with the Minister, but it has to be resolved.

I guess the answer is that there are some problems relative to how the funds should be used; there are some problems in the audit, simply relative to the mechanisms for accounting within the band for those dollars; then there are some bands who have overextended their dollars and are in fact in difficult financial situations. The new debt deletion policy, or band debt indebtedness policy, gives both the bands and the department a process for working together, eliminating those deficits over a

A mon avis, d'importantes améliorations au procédé de vérification des crédits octroyés aux bandes indiennes se feront sentir dans l'avenir. Pour le moment, j'essaie de mieux préciser qui doit rendre compte de ces 500 millions de dollars et plus. Tant qu'un autre mécanisme de financement ne sera pas trouvé, le ministère doit rendre compte des contributions qui lui sont accordées, mais la Partie III des prévisions budgétaires exige également que le ministre en rende compte. Nous essayons ainsi de préciser la différence qui existe entre le crédit 5 dont nous sommes entièrement responsables et le crédit 15 ainsi que les résultats auxquels nous sommes parvenus.

**La présidente:** Monsieur Hovdebo, M. Attewell voudrait poser une question supplémentaire. Y voyez-vous un inconvénient?

**M. Attewell:** Merci, madame la présidente. Pour ce qui est des réserves que vous avez exprimées, s'agit-il simplement d'améliorer les compétences ou existe-t-il des divergences sur la façon dont ces crédits devraient être dépensés?

**M. Veinot:** C'est un mélange d'un peu tout. Nous n'avons pas encore terminé l'analyse de tous les rapports de vérification de l'année 1983-1984 car ils ne sont exigés qu'en septembre dans nos bureaux régionaux. Nous sommes un organisme décentralisé. Les responsables analyseront toutes les vérifications et nous présenteront leurs rapports ce qui nous permettra d'avoir un aperçu des qualités de gestion des bandes indiennes. Par contre, cette analyse pour l'année 1982-1983 a été faite et elle a permis de constater qu'environ 50 p. 100 des vérifications effectuées ne l'avaient pas bien été. Mais ce n'était pas grave. Le problème c'est qu'il n'existe pas de bons systèmes de contrôle interne.

Certaines vérifications et certaines opinions ont également été rejetées car nous avons constaté que les crédits n'avaient pas été utilisés pour les objectifs fixés. Là, un problème de politique vient s'y greffer. Les bandes indiennes prétendent vouloir décider elles-mêmes des priorités au sein de leurs collectivités. L'ennui c'est que les crédits qui nous sont octroyés le sont en fonction des programmes établis. Si le Parlement nous octroie ces crédits pour tel ou tel objectif, comment pouvons-nous les remettre à une bande qui les affectera à d'autres programmes? C'est actuellement le cas et c'est la raison pour laquelle nous sommes en pourparlers avec les administrations centrales et le ministre, mais ce problème devra être résolu.

L'utilisation des crédits pose donc des problèmes; d'autres problèmes se posent au niveau de la vérification où il n'est pas clair qui doit rendre compte des crédits octroyés; de plus, certaines bandes indiennes ont trop dépensé et se trouvent en fait dans des situations financières délicates. La nouvelle politique de radiation des dettes ou politique d'endettement des bandes permet tant aux bandes qu'au Ministère d'éliminer ces déficits en un certain délai et de payer leurs factures, politique qui n'existait pas auparavant.

[Text]

period of time, and paying their bills, which is something we did not have before.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Hovdebo, do you have further questions on that vote?

**Mr. Hovdebo:** Just one more question, and really it is for Mr. Dubois.

• 1015

The shifting and maybe the definition of who is accountable: would that make any difference in your report? Would it have said exactly the same, assuming the conditions of accounting?

**Mr. Dubois:** Madam Chairman, under the present situation, where the department is definitely accountable for the funds, we have the problems we have reported on. If, as Mr. Veinot suggested, the total program is shifted to a grant program, where the department would not really be accountable after the funds are gone, I would have a different type of problem, because surely the government has certain objectives when it spends \$500 million in contributions to help Indian bands do something. Then, from an accountability process point of view, we would have difficulty if the whole \$500 million were given out as grants and no questions asked. We would have difficulty in what the \$500 million is supposed to do and what in fact it does, because then you would have no accountability at all.

Now, naturally if the whole thing were under a grant program the audit would be quite different, because the audit only deals with the authority of Parliament to spend the funds. We would then ensure that the funds are going where they are supposed to go. That is where the audit would stop. There would be no further accountability process.

**Mr. D.K. Goodwin (Assistant Deputy Minister, Indian and Inuit Affairs, Department of Indian Affairs and Northern Development):** Madam Chairman, I think the question is a really interesting question, because it really goes to the heart of what the current debate is surrounding the whole issue of Indian self-government. When the Penner report was tabled I think there was a fair amount of attention to the fact that it was an all-party agreement; and that report on Indian self-government really addressed that question. It addressed it in so far as the issue was characterized as a true accountability issue, but it was an accountability process whereby bands and Indian leadership should be held accountable to their membership, not accountable to the department and not accountable to the Minister. As Mr. Dubois says, that totally changes the character of the relationship between the federal government and Indian bands, and therefore the role of this committee and presumably the role of the AG. That debate continues today. It was very much addressed when the previous government introduced Bill C-52, I believe, which dealt with framework legislation for Indian self-government.

The Penner report also went on to make a recommendation that the department should move as rapidly as possible to embrace the essential principles of self-government, notwith-

[Translation]

**La présidente:** Merci. Monsieur Hovdebo, avez-vous d'autres questions à poser au sujet de ce crédit?

**M. Hovdebo:** Une dernière question et je voudrais l'adresser à M. Dubois.

Pour votre rapport, est-il important de définir qui doit rendre compte des crédits octroyés? Votre rapport aurait-il été le même?

**M. Dubois:** Madame la présidente, c'est le Ministère qui, pour le moment, est responsable de ces crédits et nous éprouvons les problèmes dont nous avons fait état dans notre rapport. Si, comme M. Veinot l'a suggéré, l'ensemble du programme devenait un programme de subvention qui ne relèverait plus de la responsabilité du Ministère, nos problèmes seraient différents car il est évident que le gouvernement en octroyant 500 millions de dollars en contributions dans le but de venir en aide aux bandes indiennes s'est fixé certains objectifs. Ensuite, pour ce qui est de la responsabilité de ces crédits, nous aurions beaucoup de problèmes si ces 500 millions de dollars étaient distribués sous forme de subventions sans que les bénéficiaires en rendent compte. Nous ne saurions pas à quels objectifs serviraient ces 500 millions de dollars car personne n'en rendrait compte.

Mais il est évident que si ce programme devenait un programme de subventions, la vérification se ferait de façon tout à fait différente car celle-ci ne porte que sur le pouvoir donné au Parlement d'octroyer ces crédits. Nous devrions alors nous assurer que les crédits sont remis à qui de droit. La vérification s'arrêterait là. On ne demanderait de compte à personne.

**M. D.K. Goodwin (sous-ministre adjoint, Affaires indiennes et Inuit, ministère des Affaires indiennes et du Nord):** Madame la présidente, cette question est fort intéressante car elle est à la source du débat entourant toute la question de l'autonomie des Indiens. Lorsque le rapport Penner a été présenté, on a surtout insisté sur le fait que ce rapport avait reçu l'aval des trois partis. Mais il faut également préciser qu'il se penchait sur cette question de l'autonomie des Indiens. La question s'y posait en termes de comptes à rendre mais les bandes et les chefs indiens devaient rendre compte non pas au ministère ou au ministre mais à leurs membres. Comme M. Dubois l'a fort bien dit, cet élément modifie entièrement le caractère même des rapports entretenus entre le gouvernement fédéral et les bandes indiennes et modifie par la même le rôle de ce Comité et vraisemblablement celui du vérificateur général. Mais ce débat se poursuit aujourd'hui. Il en a également été question lorsque le gouvernement précédent avait introduit le Bill C-52 qui traçait les grandes lignes d'une autonomie éventuelle des Indiens.

Le Rapport Penner avait également recommandé que le Ministère adopte le plus rapidement possible les principes essentiels de l'autonomie, indépendamment des restrictions



**[Texte]**

standing the rather substantial degree of restrictions that the current Indian Act applies. We refer to those initiatives as a "third stream"; initiatives that can be taken without legislative change at this time. A lot of what we are doing now, as Mr. Veinot is talking about in relation to the board, in relation to discussions with the Minister, is to see how far in fact we can go within the present legal framework; within, essentially, the present political decisions that have been taken in the past—or I should say policy decisions that have been taken in the past—to increase the accountability of bands to their membership, or chiefs and councils to their membership, Indian leadership to their membership, and to reduce the accountability linkages back to the Minister and to the department.

My comments are an attempt to characterize the essential political issue that lies within our relationships with bands.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Goodwin.

**Mr. Hovdebo:** Do you consider that the mandate of the department politically . . . politically you consider the move toward that position where the bands are accountable for funds in some way as the mandate of the department in that particular area?

• 1020

**Mr. Goodwin:** Certainly, yes, we have been under direction from the current Minister and the previous government for some considerable time to work towards the essential characteristic of Indian control over Indian activities. We have been seriously hampered, if you like, from being able to make any particularly dramatic moves in that direction because of the essential legal framework we work with under the Indian Act.

**The Chairman:** Thank you. If there are no further questions on Audit Note 1, may we move to Audit Note 2?

We have two more questioners. Mr. Fennell, followed by Mr. Garneau.

**Mr. Fennell:** Mr. Veinot, you mentioned that \$10 million over two years has gone into training. I hope it is not a government exercise of throwing money at the problem without follow-up. You are half-way through the program. Have you accomplished anything at this point?

**Mr. Veinot:** Yes. Certainly, as controller I do not feel it is money being thrown at a problem. There was a number of training packages developed, both internally and externally, but the bands were given the right, if you want, to make their decisions on where the training was needed and what kind of packages they purchased. We are close to the end or more than half-way through, in that the training package completes in terms of dollars. We have a base of \$2 million or \$3 million which will continue, but at the moment the \$10 million over two years completes in March.

**[Traduction]**

assez sévères imposées par la Loi sur les Indiens. Nous avons baptisé ces initiatives «initiatives du troisième courant»; ce sont des initiatives qui peuvent être prises sans amendement législatif. Dans le cadre de nos discussions avec le Conseil, avec le ministre, nous essayons pour le moment, comme M. Veinot l'a dit, de voir jusqu'où nous pouvons aller tout en respectant le cadre juridique actuel; tout en respectant les mesures qui ont été prises par le passé, nous essayons d'augmenter la responsabilité des bandes, des chefs et des conseils indiens envers leurs membres et de diminuer celle envers le ministère et le ministre.

C'est ainsi que je caractériserai la question essentiellement politique qui sous-tend les rapports que nous entretenons avec les bandes indiennes.

**La présidente:** Merci, monsieur Goodwin.

**M. Hovdebo:** Estimez-vous que le Ministère a maintenant pour mandat d'assurer ce passage vers une plus grande responsabilité des bandes indiennes?

**M. Goodwin:** Très certainement. L'ancien gouvernement et l'actuel ministre nous demandent depuis un certain temps déjà de tenter d'instaurer une caractéristique essentielle, notamment le contrôle par les Indiens des activités indiennes. Or, nos efforts en vue d'adopter des mesures importantes à cet effet ont été sérieusement entravés par le cadre juridique au sein duquel nous devons travailler en vertu de la Loi sur les Indiens.

**La présidente:** Merci. Si vous n'avez plus de question au sujet de la note de vérification 1, nous pourrions peut-être passer à la Note de vérification 2.

Il reste encore deux intervenants. Monsieur Fennell qui sera suivi de M. Garneau.

**M. Fennell:** Monsieur Veinot, vous avez dit que 10 millions de dollars ont été investis pendant une période de deux ans dans la formation. J'espère qu'il ne s'agit pas là d'une situation où le gouvernement a jeté de l'argent à droite et à gauche en vue de régler un problème sans y donner suite. Vous êtes à mi-chemin dans le programme. Avez-vous réalisé quelque chose jusqu'ici?

**M. Veinot:** Oui. Je dois dire qu'en tant que contrôleur je n'ai pas du tout l'impression que l'on jette de l'argent à droite à gauche sans vraiment s'attaquer au problème. Plusieurs programmes de formation ont été mis au point chez nous et à l'extérieur, mais l'on a donné aux bandes le droit, si vous voulez, de décider elles-mêmes de leurs besoins en formation et des genres de programmes qu'elles voulaient acheter. Nous arrivons à la fin du programme . . . en tout cas, nous en avons déjà fait plus de la moitié, en ce sens que l'enveloppe prévue pour la formation est presque liquidée. Il y a bien sûr une base de deux ou de trois millions de dollars qui sera maintenue, mais le programme de 10 millions de dollars devant être étalé sur deux ans prend fin en mars.

## [Text]

My information is that it has been well used and very successfully used. We do follow up on the usage in that bands are required to advise us by report on what training has taken place, for whom and by whom. I have Mr. Van Iterson, who is in charge of that whole program. If you wish him to comment further, he is prepared to do so.

**Mr. Fennell:** No. How much input was given by the Indian bands themselves into the development of those programs?

**Mr. Goodwin:** Madam Chairman, the program we are operating with now is a program that really has resulted over the last couple of years through a lot of consultation with bands and local Indian groups. To a very large extent, it takes the department out of the delivery business of instruction. It places the onus on the band to identify their needs in relation to their particular problems and available resources, and it is a program which recognizes that there is a wide diversity of training mechanisms and institutions, which by the way, include a number of Indian-controlled training institutions. It includes the pulling together of CEIC, training dollars and the purchase of seats in community colleges; it includes even specific on-site training, such as the native program of the Canadian Executive Service Overseas.

I feel very confident in saying that the program, as it is now shaped, is very much a program which has involved a great deal of Indian input and is intended to be tailored very much to specific local band requirements.

**Mr. Fennell:** In other words, a lot of the delivery is in the band site as opposed to taking them out to community colleges. Is that correct?

**Mr. Goodwin:** It is both. It is a mixture of both . . .

**Mr. Fennell:** It is both; that is good.

**Mr. Goodwin:** —and it is a function of what those particular requirements are. I think one thing which is very difficult to assess and certainly to extrapolate over time is what kind of success will be achieved, because the employment opportunities for many Indian people in the vast majority of the regions of the country are extremely low.

• 1025

Very often most of the employment in many bands is in fact in the operation of the reserve and the more band members are capable of carrying out those tasks the more marketable skills they acquire. So there is a rollover, a turnover, of staff to a large extent.

## [Translation]

D'après les renseignements dont je dispose, cet argent a été bien utilisé et le programme a réussi. Quant à votre question au sujet du suivi, les bandes doivent nous faire rapport sur les cours de formation qui ont été donnés et elles doivent nous dire qui les a dirigés et qui en a bénéficiés. J'ai avec moi M. Van Iterson, qui est responsable de l'ensemble de ce programme. Si vous souhaitez qu'il vous renseigne davantage à ce sujet, il est tout à fait prêt à le faire.

**M. Fennell:** Non. Dans quelle mesure les bandes indiennes elles-mêmes ont-elles participé à l'élaboration de ces programmes?

**M. Goodwin:** Madame la présidente, le programme que nous administrons à l'heure actuelle et qui remonte à quelques années, est en fait issu de nombreuses consultations que nous avons eues les bandes et les groupes indiens locaux. Ce programme décharge dans une large mesure le ministère du travail qui doit être fait du côté de l'enseignement. En effet, c'est aux bandes qu'il revient d'identifier leurs besoins en fonction de leurs problèmes particuliers et des ressources disponibles. D'autre part, il s'agit d'un programme qui reconnaît la grande diversité qui existe au niveau des mécanismes et des établissements de formation auxquels l'on peut recourir et parmi lesquels figurent d'ailleurs plusieurs établissements de formation contrôlés par les Indiens. Le programme comporte des ententes avec la Commission canadienne de l'emploi et de l'immigration, en vertu desquelles sont prévus certains crédits de formation et l'achat de sièges dans des collèges communautaires. Il comprend même certains programmes de formation sur les lieux, comme par exemple le programme des autochtones du Service administratif canadien outre-mer.

Je crois fermement que le programme, dans sa formule actuelle, exige une très grande participation de la part des Indiens et a pour objet de tenir compte des besoins particuliers des bandes locales.

**M. Fennell:** Autrement dit, le gros des cours sont donnés sur place et non pas dans les collèges communautaires, n'est-ce pas?

**M. Goodwin:** Les deux. Il s'agit d'un mélange des deux . . .

**M. Fennell:** Les deux. C'est très bien.

**M. Goodwin:** . . . selon les besoins particuliers de la bande concernée. Il me semble qu'une chose qui nous est très difficile d'évaluer et qui ne se prête pas aisément à des extrapolations c'est le taux de réussite qui sera atteint, ce parce que les possibilités pour les Indiens de trouver un emploi sont extrêmement faibles dans la grande majorité des régions du pays.

Dans le cas de nombreuses bandes, les seuls emplois disponibles sont en fait des emplois qui s'inscrivent dans le fonctionnement de la réserve, et plus les membres de la bande assument ces tâches, plus ils acquièrent des aptitudes commercialisables. Il y a donc un roulement assez important au niveau du personnel.

[Texte]

So I do not think this committee should be misled into thinking that because we have at the moment a particular two-year program of \$10 million that in any way really addresses the problem. It is a long-term, continuing problem of educating and training. It just is not going to go away. It is a task we have to face on a continuing basis.

**Mr. Fennell:** You answered partially my next question. The \$10 million is not the end.

**Mr. Goodwin:** Not at all.

**Mr. Fennell:** It is a beginning. Thank you. I am glad to hear that.

In our society today so much is dependent on a very highly automated banking system, but in parts of Canada I would think that would not be available to many of the bands and I would think a lot of the work would have to be done in cash. Does this create part of the problem?

**Mr. Veinot:** Most of the bands bank in a local town that does have a bank. In fact, in Manitoba, where I mentioned I spent some time, most of the northern bands bank through banks in Winnipeg. So business is still done by cheque, but it makes it difficult for them at times in that to do their banking business they have to be in town. A number of meetings take place that bring them into town and they do their banking at the same time.

The other place that becomes a bank in these northern communities in many cases is The Bay, who are located on virtually every reserve and are quite prepared to cash cheques.

**Mr. Fennell:** So they provide the banking service for the bands as they always have?

**Mr. Veinot:** Yes.

**Mr. Fennell:** One other question. You mentioned the difficulty of the northern bands as opposed to the southern bands. I do not understand the problem enough, but is there a possibility of taking some of the people with expertise from the southern bands and having them move into the northern bands, or is that not acceptable to the bands themselves?

**Mr. Veinot:** That happens somewhat but is very, very limited because most of the bands want the expertise to come from within their own community. So you do not find a lot of southern Indians working in the north. The ones who have developed themselves to a point to be very useful to their bands usually work with their bands in the south, and of course that is one of the reasons why the bands are more successful and they have in fact more skills available to them.

**Mr. Fennell:** The question of self-funding and the grant system is almost something that, from what I have heard, just

[Traduction]

Je ne voudrais pas que les membres du Comité se fourvoient en pensant que parce qu'il existe à l'heure actuelle un programme de 10 millions de dollars étalé sur 10 ans, cela règle le problème. En effet, le problème de l'éducation et de la formation est un problème à long terme. Il ne va pas disparaître du jour au lendemain. Il s'agit d'une tâche à laquelle nous devons continuer de nous consacrer.

**M. Fennell:** Vous avez en partie répondu à la deuxième question que j'allais vous poser. Cela ne s'arrêtera donc pas avec les 10 millions de dollars.

**M. Goodwin:** Pas du tout.

**M. Fennell:** Il ne s'agit que du début. Merci. Je suis ravi d'entendre cela.

Dans la société actuelle, nous comptons beaucoup sur le système bancaire très automatisé dont nous bénéficions, mais j'imagine que dans certaines parties du pays, pareil système ne sera pas mis à la disposition des bandes, ce qui signifie que beaucoup de transactions se font avec de l'argent comptant. Cela explique-t-il une partie du problème?

**M. Veinot:** La plupart des bandes font affaire avec la banque du village le plus proche. D'ailleurs, au Manitoba, où, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, j'ai passé un peu de temps, la plupart des bandes des régions du nord font affaire avec des banques à Winnipeg. Beaucoup de transactions se font donc toujours par chèques, mais il est parfois difficile pour les bandes de régler leurs affaires comme elles le voudraient étant donné qu'elles doivent se rendre en ville. Les représentants des bandes doivent aller en ville pour assister à un certain nombre de réunions et ils en profitent pour régler leurs affaires bancaires en même temps.

Mais dans ces localités situées dans le nord, il y a une solution de remplacement, si vous voulez: en effet, la chaîne de magasins La Baie, qui en a dans presque toutes les réserves, accepte de donner de l'argent contre des chèques.

**M. Fennell:** Les magasins La Baie continuent donc d'assurer aux bandes ce service bancaire?

**M. Veinot:** Oui.

**M. Fennell:** Autre question. Vous avez parlé des difficultés que connaissent les bandes du nord par opposition aux bandes du sud. Je ne connais pas suffisamment le problème, mais je me demande s'il ne serait pas possible d'envoyer certains experts des bandes du sud aux bandes du nord, ou bien cette pratique ne serait-elle pas acceptable aux yeux des bandes elles-mêmes?

**M. Veinot:** Cela arrive à l'occasion, mais c'est chose rare étant donné que la plupart des bandes veulent puiser dans leur propre groupe. Il n'y a donc pas beaucoup d'Indiens du sud qui travaillent dans le nord. Les Indiens qui se sont perfectionnés et qui peuvent être très utiles à leurs bandes choisissent la plupart du temps de rester dans le sud pour travailler avec leurs bandes, ce qui est bien sûr l'une des raisons pour lesquelles ces bandes réussissent mieux, car elles peuvent recourir à des compétences et à des aptitudes très variées.

**M. Fennell:** La question de l'autofinancement et du système de subvention à quelque chose qui, d'après ce que j'ai entendu



[Text]

checking this, really has to be implemented over a period of time because some in the north say 10 to 15 years whereas some in the south say right today. So it is based on accountability. Is that how you would implement the self-governing and the self-regulation of funding?

**Mr. Veinot:** Yes, I think we will be going forth with a number of proposals to the Minister and then for further discussions with Indian people and central agencies. As controller that is the way I see it, yes, that some are more ready for more responsibility than others and our funding mechanisms should recognize that.

**Mr. Fennell:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Garneau.

**M. Garneau:** J'ai une question à poser.

Tout à l'heure, lorsque vous avez répondu à une question de mon collègue concernant les vérifications externes de l'utilisation des fonds confiés aux bandes, vous avez répondu que 50 p. 100 des vérifications, pour employer votre terme... *You said «poor audit».*

Dois-je comprendre que 50 p. 100 des rapports de vérificateurs externes étaient corrects à 100 p. 100?

• 1030

**Mr. Veinot:** Yes, in audit phraseology, an unqualified audit means, in effect, that everything was tickety-boo.

So while there were 50% unqualified in 1982-83, there were about 50% qualified. I was also saying that, in order to get an appreciation of the severity of the unqualified, one has to look at each of the audits and gather some statistics. When one investigates that 50%, one finds that some of them were qualified for insignificant reasons and some were qualified for very good reasons.

You have to analyse the breakdown of the 50% qualified to get an appreciation. I was looking for some statistics that I had. In 1982-83, 24% had what we considered to be major qualifications.

We also had 29%, which brings us just over the 50%, denials of opinion. In other words, the external auditor simply felt, because of general weaknesses in internal control, they were not prepared to comment.

Now, I think we will find in 1983-84, when we do the statistics, they have improved.

We have also instituted, within the department, working with the bands, an audit review committee process. Previously, an audit came in, a financial person looked at it, made some comments, advised the programs concerned and advised Ottawa. Whether something happened to improve that or not was questionable. What now happens is that a committee sits, reviews the audit and identifies what the problems are. They

[Translation]

et d'après ce que j'en sais, devrait se réaliser progressivement. Certains dans le nord parlent de 10 ou 15 ans, tandis que dans le sud ils disent que ça doit être pour tout de suite. Il s'agit d'une question de responsabilités. Est-ce de cette façon que vous entendez amener l'autonomie politique et l'autoréglementation pour ce qui est des subventions?

**M. Veinot:** Oui, je pense que nous allons soumettre plusieurs propositions au ministre après quoi nous en discuterons avec le peuple indien ainsi qu'avec les organismes centraux. En tant que contrôleur, je pense en effet que certaines bandes sont plus prêtes que d'autres à assumer davantage de responsabilités et que les différents mécanismes de financement que nous utilisons devraient en tenir compte.

**M. Fennell:** Merci.

**La présidente:** Monsieur Garneau.

**Mr. Garneau:** I have one question to ask.

Earlier on, in answer to my colleague's question about the external audits which are carried out to check on the way in which the various bands use the funds supplied to them, you stated that 50% of these audits were, in your words, "poor audits".

Am I to understand that 50% of the external audits were 100% correct?

**M. Veinot:** Oui; dans le jargon des vérificateurs, déposer une vérification sans réserves signifie que tout baignait dans l'huile.

En 1982-1983, 50 p. 100 des vérifications ont été émises avec des réserves et 50 autre p. 100 sans réserve. J'étais également en train de vous dire que afin de pouvoir évaluer la gravité des réserves, il faut reprendre chacun des rapports pour colliger des statistiques. Lorsqu'on se penche sur les restrictions accompagnant 50 p. 100 des vérifications, on constate que les raisons pour lesquelles on a émis ces réserves sont parfois insignifiantes et parfois non.

Il faut donc ventiler les 50 p. 100 de rapports émis avec réserve pour pouvoir évaluer chacun d'entre eux. Je me suis d'ailleurs arrêté moi-même à certaines statistiques. En 1982-1983, 24 p. 100 des rapports ont été émis avec des réserves très sérieuses.

En outre, 29 p. 100 des vérifications, ce qui porte le chiffre à 50 p. 100 et plus, ont fait l'objet de dénis d'opinion. Autrement dit, le vérificateur extérieur n'a pas voulu se prononcer, à cause des faiblesses générales du contrôle interne.

Or, vous pourrez constater, à la lumière des statistiques, que la situation s'est améliorée en 1983-1984.

Notre ministère, de pair avec les bandes, a mis sur pied un processus de révision des vérifications par comité. Autrefois, lorsqu'une vérification nous parvenait, un de nos experts financiers l'étudiait, la commentait, faisait part de son impression aux programmes intéressés et en avisait Ottawa. Quant à savoir si la situation en était améliorée, c'est difficile à dire. Aujourd'hui, cela se passe différemment: le comité en question siège pour revoir la vérification et pour identifier les

## [Texte]

then work with the band to try to improve those weaknesses. So in the next year they will get an unqualified audit.

It has been my experience, in working with Indian bands, that they would love to have an unqualified audit. They are quite willing to work with the department and within their administration to achieve this goal, because it is a very important goal for them. I think, with the work they are doing and we are doing, that will happen within the next few years.

**The Chairman:** Did you wish to add something to that?

**M. Garneau:** En chiffres, ce 53 p. 100 représente combien de bandes? Est-ce qu'on parle de 100, 200, 40 bandes?

What is the absolute number?

**Mr. Veinot:** These figures are based on approximately 600 bands. There are bands, tribal councils and other associations. So 600 is the approximate figure. There are over 300 of them which fall into those categories.

**Mr. Hovdebo:** Madam Chairman, could I have a supplementary on that point, please. You are talking about the numbers of bands, but the amount of money has increased from \$300 million in 1979-80 to \$500 million in 1983-84. You think you are improving the number of bands, but are you improving the amount of money that is in the unqualified or no opinion categories? Of course, the supplementary to that is: What can we expect next year?

• 1035

**Mr. Veinot:** Madam Chairman, it would be interesting to analyse—and in fact we will do so... what these percentages relate to in dollars. I think we would find that the major part of the dollars is in the bands that, in fact, are receiving unqualified opinions. A number of the bands we are talking about, ones that do not receive unqualified opinions, are in many cases small bands. There is a number of bands, a few large bands, that in fact got themselves into financial trouble and received major qualifications. Throughout the country our regions are working with those bands and many of them, with our new band indebtedness policy, are finding ways to get themselves back into a good financial position. I do not have the breakdown of dollars.

In terms of whether we continue to flow dollars to those bands that receive a qualified opinion—which I guess is really what your question is... it would depend on the circumstances. In most cases we try not to take the services back. We feel that is a step backward. In some cases we have had to do that, and have made an agreement with the band that we will provide essential services to them. We developed a debt deletion plan such that over a period of years—usually two or three—their debts, with our assistance, are paid off. But they do not receive additional funding for that purpose. They cannot simply go into debt and then turn around to the

## [Traduction]

problèmes. Puis il essaie, en collaboration avec la bande, d'améliorer les points faibles, afin que l'année suivante, la vérification puisse être émise sans réserve.

D'après ce que j'ai constaté, pour avoir travaillé avec les bandes indiennes, ces dernières préféreraient de beaucoup que la vérification émise à leur égard soit sans réserve et sont prêtes volontiers à travailler avec le ministère et par elles-mêmes pour atteindre cet objectif qui leur semble extrêmement important. Je pense que leurs efforts et les nôtres permettront d'atteindre cet objectif d'ici quelques années.

**La présidente:** Vouliez-vous ajouter quelque chose?

**Mr. Garneau:** How many bands do the 53% represent? Are we talking about 100, 200 or 40 bands?

Quel est le chiffre absolu?

**M. Veinot:** Nous avons établi nos statistiques à partir d'un total approximatif de 600 bandes, conseils de tribu et autres associations. Le chiffre approximatif est donc de 600. Plus de 300 d'entre les bandes se retrouvent dans ces catégories.

**M. Hovdebo:** Madame la présidente, me permettez-vous une question supplémentaire? Vous parlez ici du nombre de bandes, alors que le budget total est passé de 300 millions de dollars en 1979-1980 à 500 millions de dollars en 1983-1984. Vous pensez que le nombre de bandes se retrouvant dans cette catégorie a augmenté; mais est-ce que vous continuez à envoyer de plus en plus d'argent aux bandes dont les vérifications ont fait l'objet de réserves ou de dénis d'opinion? Je voudrais, évidemment, savoir aussi ce à quoi nous pouvons nous attendre pour l'année prochaine?

**M. Veinot:** Il serait sans doute intéressant, madame la présidente d'analyser—comme nous avons l'intention de le faire—les pourcentages pour voir à quel budget ils correspondent. Nous constaterons sans doute que la plus grande partie de nos subventions est versée à des bandes dont la vérification ne fait l'objet d'aucune réserve. La plupart des bandes dont la vérification a fait l'objet de quelques réserves sont très petites. Mais il y a évidemment quelques grandes bandes qui ont connu par leur faute des embarras financiers et dont la vérification a fait l'objet de réserves très sérieuses. Nos fonctionnaires régionaux travaillent de très près avec ces bandes dont la plupart sont en mesure de se remettre à flot, du point de vue financier, grâce à notre nouvelle politique d'endettement pour les bandes. Mais je ne peux pas vous donner l'analyse de ces pourcentages du point de vue de notre budget.

J'imagine que vous voulez surtout savoir si nous continuons à subventionner les bandes dont la vérification a fait l'objet de réserves; je vous répondrai que cela dépend des cas. La plupart du temps, nous ne tentons pas de reprendre les services, ce qui constituerait pour nous un pas en arrière. Lorsque c'est nécessaire de procéder ainsi, nous concluons une entente avec la bande selon laquelle nous continuons à lui fournir les services essentiels. Nous avons mis au point un régime de radiation de la dette en vertu duquel la dette est supprimée, grâce à notre aide, au bout de quelques années—deux ou trois ans en général. Mais il est évident que ce n'est pas une façon

*[Text]*

department and say that now they need more money. If that were a way to access more dollars, all bands would be doing it. The bands in fact pay a penalty, and the penalty is that they must cut back their overhead dollars in order to pay off other debts they have incurred. We work with them in relation to better training and better internal systems. Then when they are ready, we go back to the contribution process. This has happened in a number of bands throughout Canada in the last couple of years—I mean five or six when I say “a number”.

**The Chairman:** Mr. Dubois, do you wish to add something?

**Mr. Dubois:** Yes, Madam Chairman, as a point of clarification on what auditors do and their opinions: When an auditor gives an unqualified opinion, it does not necessarily mean there are no problems; it means there are no major problems, it means that the financial statements are fairly representing the situation. In many of those cases there could be a management letter, which is an internal document that will make certain points of observation on minor weaknesses that should be corrected.

In the case of a qualified opinion—of which there were 24%—that is when the auditor finds something seriously wrong with the situation and has to qualify his opinion because there are parts of the statements with which he has major problems.

The last category—which is 29%—a denial of opinion, is even more serious than a qualified opinion. It means that he cannot give an opinion at all and that, in the auditing field, is a very serious situation.

• 1040

I am entirely with Mr. Veinot; we are looking forward to seeing the 1983-84 results, and we certainly hope there has been significant improvement. We are all pulling for that.

Thank you.

**M. Guilbault (Drummond):** Une question supplémentaire, s'il vous plaît.

**La présidente:** Une question supplémentaire.

**M. Guilbault (Drummond):** Même si vous constatez que la vérification est bonne, cela ne veut pas nécessairement dire que la dépense l'est aussi. Qui voit au contrôle? Je remarque que le ministère, dans le document, donne ces choses à la bonne franquette, mais qui voit au contrôle auprès des bandes? Quelle personne du ministère rend compte de ces dépenses? Je ne parle pas de vous; je dis que la dépense n'est pas nécessairement bonne.

**M. Dubois:** Madame la présidente, peut-être que M. Veinot va vouloir ajouter quelque chose. Le ministère transmet les

*[Translation]*

pour les bandes de recevoir des fonds supplémentaires. En effet, il leur est impossible de s'endetter, puis de se tourner vers nous pour demander des subventions supplémentaires. Si c'était une façon pour elles d'avoir accès à des budgets plus importants, toutes les bandes en profiteraient. En fait, elles doivent payer une amende, c'est-à-dire qu'elles doivent diminuer leurs frais généraux afin de pouvoir rembourser les autres dettes qu'elles ont contractées. C'est nous qui les formons pour les aider à mettre sur pied des systèmes de vérification interne plus efficaces. Lorsque la bande est à nouveau prête à voler de ses propres ailes, nous recommandons à leur verser des contributions. Nous avons procédé ainsi au cours des deux ou trois dernières années avec cinq ou six bandes réparties un peu partout au pays.

**La présidente:** Monsieur Dubois, désirez-vous ajouter quelque chose?

**M. Dubois:** Oui, madame la présidente. Je voudrais expliquer plus en détail ce que font les vérificateurs et quel genre d'opinion ils émettent. Lorsqu'un vérificateur émet un rapport sans réserve, cela ne signifie pas nécessairement qu'il n'existe aucun problème. Cela signifie tout simplement qu'il n'y a pas de problèmes sérieux, et que les états financiers représentent assez exactement la situation. Dans bien des cas, le dossier s'accompagne d'une lettre de gestion, sorte de document interne expliquant comment certaines faiblesses mineures pourraient être corrigées.

Dans le cas des 24 p. 100 de rapports émis avec des réserves, le vérificateur constate qu'il y a un problème grave et que les états financiers présentent certaines anomalies graves, ce qui l'oblige à nuancer son jugement.

La dernière catégorie regroupe les 29 p. 100 de vérifications ayant fait l'objet de déni d'opinion, ce qui est encore plus grave que d'avoir fait l'objet de certaines réserves. Cela signifie que le vérificateur ne peut même pas se prononcer, ce qui est très sérieux.

Je suis entièrement d'accord avec M. Veinot; nous attendons avec impatience les résultats de 1983-1984 et nous espérons qu'il y a eu une nette amélioration. Nous l'espérons fortement.

Merci.

**Mr. Guilbault (Drummond):** A supplementary, please.

**The Chairman:** A supplementary.

**Mr. Guilbault (Drummond):** Even if the audit was properly done, that does not necessarily mean that the expenditure was valid. Who monitors this? I see that the department is quite open in the report, but who monitors the bands? Which government official is accountable for these expenditures? I am not referring to you; I am saying that the expenditure is not necessarily justified.

**Mr. Dubois:** Perhaps Mr. Veinot has something to add, Madam Chairman. In some cases, the department transfers



*[Texte]*

fonds, dans certains cas, à la bande indienne elle-même, et il y a quelqu'un de la bande qui est chargé d'administrer les fonds en fonction des objectifs qui ont été prescrits à l'avance quant au genre de dépenses ou aux genre de ressources auxquelles les fonds doivent être appliqués. Les vérifications dont on parle sont faites par des firmes indépendantes qui regardent les livres de la bande pour s'assurer que les fonds ont bel et bien été dépensés selon les objectifs qui avaient été établis au tout début.

Dans d'autres cas, les bandes ne sont pas encore jugées capables de gérer leurs fonds; le ministère le fait lui-même et la vérification se fait au ministère même. C'est le sujet dont on parle ici.

Lorsque les vérificateurs indépendants font des vérifications, dans près de la moitié des cas, ils donnent une opinion sans réserve, ce qui veut dire qu'il n'y a pas de problème majeur. Dans les autres cas, cependant, on a des problèmes assez graves.

**M. Guilbault (Drummond):** J'ai encore du temps?

**La présidente:** Oui.

**M. Guilbault (Drummond):** La Loi sur les Indiens ne permet pas au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien d'offrir de l'aide financière à des Indiens qui n'habitent pas sur une réserve ou sur une terre de l'État en vue de leur permettre de poursuivre leurs études. Comme en 1983-1984, le ministère a consenti, sans avoir obtenu l'autorisation du Parlement, à un règlement hors cour en vertu duquel...

**The Chairman:** Excuse me. I am sorry to interrupt you, but I think your question deals with Audit Note 3, unless I misunderstood you. At the moment we are discussing Audit Note 1.

**Mr. Guilbault (Drummond):** Okay.

**The Chairman:** Now, before I...

**M. Guilbault (Drummond):** D'accord. Je pourrai poser ma question tout à l'heure?

**The Chairman:** Yes, later. Certainly.

Before I recognize Mr. Attewell and Mr. Redway, may I just ask for some guidance from the committee.

We have five audit notes before us, and because Audit Notes 1 and 2 represent ongoing issues we have now spent an hour on Audit Note 1. Audit Notes 3, 4 and 5 are one-time occurrences that presumably are being dealt with and will not occur again. But I merely want to check with the committee—is it your wish that we continue with Audit Note 1 and then proceed to Audit Note 2, even if that means that we do not deal with Audit Notes 3, 4 and 5 this morning? I would just like your guidance before we get much further, because we have about an hour and a quarter left.

**Mr. Redway:** I think we should finish with one item before we move on to another, Madam Chairman.

**The Chairman:** So we will stay on Audit Note 1. Thank you.

*[Traduction]*

funds to the Indian Band and someone in the Band is in charge of managing the funds according to previously set out objectives governing the type of expenditure or the type of resources that the funds are to be used for. The audits that we are referring to are done by independent firms who look at the Band's books to make sure that the funds were spent on the things that they were originally earmarked for.

In other cases, the bands are not deemed to be capable of managing their own funds; the department manages the funds and the audit is done within the department. That is what we are referring to here.

More than half of the time, when the audit is done by an independent firm, they give an unqualified opinion, which means that there are no major problems. In other cases, however, there are fairly serious problems.

**Mr. Guilbault (Drummond):** Do I have a few minutes left?

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Guilbault (Drummond):** The Indian Act does not allow the Department of Indian and Northern Affairs to provide education funding for Indians not living on a reservation or on Crown land. In 1983-84, without the authorization of Parliament, the department agreed to an out-of-court settlement which...

**La présidente:** Excusez-moi. Je suis désolé de vous interrompre, mais votre question porte, si je ne m'abuse, sur la note de vérification numéro 3. Pour le moment, nous en sommes à la note de vérification numéro 1.

**M. Guilbault (Drummond):** D'accord.

**La présidente:** Maintenant, avant de...

**Mr. Guilbault (Drummond):** Fine. I'll ask my questions later?

**La présidente:** Oui, plus tard. Certainement.

Avant de donner la parole à M. Attewell et à M. Redway, je voudrais vous demander conseil.

Ce matin, nous devons étudier 5 notes de vérification. Les deux premières notes portent sur des situations qui persistent et nous avons déjà consacré une heure à la première. Les notes de vérification 3, 4 et 5 portent sur des problèmes ponctuels qu'on est en train de résoudre et qui ne se reproduiront pas. Voulez-vous qu'on poursuive l'étude de la première note et qu'on passe ensuite à la deuxième, même s'il ne nous reste pas le temps d'aborder les notes 3, 4 et 5? Avant de poursuivre, j'aimerais savoir ce que vous en pensez, car il ne nous reste qu'une heure et quart.

**M. Redway:** Je crois, madame le président, que nous devrions en terminer avec la première note et passer à la deuxième.

**La présidente:** Nous poursuivrons donc l'étude de la première note. Merci.

[Text]

**Mr. Redway:** Hopefully, it will not be much longer.

**The Chairman:** Mr. Attewell.

**Mr. Attewell:** Madam Chairman, my question was leading off Audit Note 2, so I will just reserve.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Redway:** was your question on 1 or 2?

**Mr. Redway:** It is on 1, Madam Chairman.

• 1045

It is really just a sort of summary question to Mr. Dubois and the Auditor General as to whether or not there are any suggestions, other than the ones we have heard this morning, that the Auditor General might have for improving the accountability in this situation. Or are we just going to let it carry on and hope that next year it will be better?

**Mr. Dubois:** Madam Chairman, we do not have any further suggestions. The department has been making significant efforts in trying to resolve the problem over time. There is now a new Minister and, hopefully, the point of clarification of the mandate will be one point, and more precise direction as another point. Coming from the minister these would help, certainly, in solving this situation over time. We do not think there are any miracle drugs available at this time. I think it will just take a few years to resolve itself.

**Mr. Veinot** explained, and **Mr. Goodwin** explained, the lengthy process of upgrading the capability of all the bands across the country to attain the self-government level. I think we are dealing here with a very difficult process.

**Mr. Redway:** Are you happy with the progress to date?

**Mr. Dubois:** From the Office of the Auditor General's point of view, we always hope to have quicker progress on many of these problems. It seems to take a long, long time to solve problems.

**Mr. Redway:** Do you feel that the progress could have been quicker in this situation?

**Mr. Dubois:** I believe so; yes.

**Mr. Redway:** What can be done to speed up that improvement in the future, in your opinion?

**Mr. Dubois:** As in a comment on the overall report, I would say a strong will from the very top.

**Mr. Redway:** The Minister is the problem? Is that what you are telling us?

**Mr. Dubois:** I am not saying the Minister is a problem. I am saying the Minister could be the solution, or the beginning of a solution.

**Mr. Redway:** It has not been in the past? Is that what you are saying? Do you mean the Minister has to be very firm in this situation.

[Translation]

**M. Redway:** En espérant que ce ne soit pas trop long.

**La présidente:** Monsieur Attewell.

**M. Attewell:** Comme ma question porte sur la deuxième note, j'attendrai.

**La présidente:** Merci.

Puis-je savoir, monsieur Redway, si votre question porte sur la première ou la deuxième note?

**M. Redway:** Sur la première, madame le président.

Ma question est d'ordre général et s'adresse à M. Dubois et au vérificateur général. Ont-ils d'autres suggestions que celles qui ont été entendues ce matin pour ce qui est d'améliorer encore le processus de reddition des comptes? Ou sommes-nous réduits à attendre ce qui se passera l'an prochain dans l'espoir que la situation se rétablira?

**M. Dubois:** Nous n'avons pas d'autres suggestions, madame le président. Le Ministère a déployé des efforts constants en vue de régler le problème. Avec l'arrivée d'un nouveau ministre, il est à espérer que les points relatifs à une clarification du mandat et à une orientation plus précise seront couverts. Ce serait certainement un élément qui pourrait améliorer la situation avec le temps. Nous ne croyons pas qu'il y ait de remède miracle pour l'instant. Il faudra attendre un certain nombre d'années.

**M. Veinot**, de même que **M. Goodwin**, ont expliqué le long processus par lequel les bandes indiennes sont appelées à assumer leurs responsabilités en vue d'un gouvernement autonome. Comme vous avez pu le constater, ce n'est pas un processus facile.

**M. Redway:** Vous êtes quand même satisfait des progrès réalisés jusqu'ici?

**M. Dubois:** Du point de vue du bureau du vérificateur général, nous espérons toujours des progrès plus rapides. Il semble parfois qu'il faille beaucoup de temps pour régler certains de ces problèmes.

**M. Redway:** Les progrès auraient pu être plus rapides dans ce cas, croyez-vous?

**M. Dubois:** Oui.

**M. Redway:** Qu'est-ce qui manque pour que les choses aillent encore plus vite?

**M. Dubois:** Une ferme volonté d'agir aux plus hauts échelons, selon ce qui ressort du rapport.

**M. Redway:** Vous voulez dire que le problème est au niveau du ministre?

**M. Dubois:** Ce n'est pas ce que je dis. Je dis que la solution, ou un début de solution, pourrait se trouver au niveau du ministre.

**M. Redway:** Cela n'a pas été fait dans le passé? Selon vous, le ministre doit se montrer plus ferme dans les circonstances?

*[Texte]*

**Mr. Dubois:** We believe so. We made the point last year in the 1983 report. We had a chapter on "Constraints to Productive Management in the Public Service", and we made the suggestion there that, if we want to hope to change the system in a significant way, the will has to come from the very top.

**Mr. Redway:** Would it be beneficial to have the Minister to this committee?

**The Chairman:** Excuse me. Mr. Redway, I think perhaps that is a decision for the committee rather than for the officials.

**Mr. Redway:** I appreciate that, Madam Chairman. But I think it would be helpful to have the opinion of the Auditor General on that, would it not?

**The Chairman:** Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** I would just like to clarify it for my colleague. Last night there was a briefing from 5 p.m., to 6 p.m., and a lot of this was discussed then, as well as problems and concerns. Your request was dealt with at that time. We brought that up.

There was a problem for today, and the officials of Indian Affairs were very kind to come—it was going to be cancelled. We asked them to come on an interim basis strictly to talk about accounting and what procedures they are following in making improvement. Beyond that we cannot go because, while the Minister would like to have been here today, he could not be. So if you could leave that, I think we will bring the Minister to this committee and we can deal with it at that time.

**Mr. Redway:** All right. Is there anything else, Mr. Dubois? I mean, other than the Minister and the will of the Minister to carry through, is there anything else you would recommend in this situation?

**Mr. Dubois:** Madam Chairman, that could be the first step. Definitely the continued efforts of the department will be something that is essential in this process.

**Mr. Redway:** I asked if there was anything else, not if that was the first step. That is your feeling then on how the problem can be solved?

**Mr. Dubois:** Well, a general feeling, yes. There are a lot of specifics currently under discussion within the department and which we hope will bring about further suggestions which will help in solving the problem.

**Mr. Redway:** You do not want to share those with us this morning; there is too much detail. Is that what you are saying?

• 1050

**Mr. Dubois:** We are not privy to a good part of those at this time. They are ongoing discussions in the department. We are waiting for the results to come out. At that time we could comment.

**Mr. Redway:** You are not a party to those discussions, then; is that what you are saying?

*[Traduction]*

**M. Dubois:** En effet. Nous en avons d'ailleurs parlé dans notre rapport de l'année dernière, c'est-à-dire de 1983. Nous y avons inclus un chapitre sur «des entraves à une gestion productive dans la Fonction publique». Nous y avons également indiqué que la volonté de changement devait venir des plus hauts échelons.

**M. Redway:** Serait-il utile de faire venir le ministre devant le Comité?

**La présidente:** Je vous demande pardon, monsieur Redway, mais je pense que c'est une décision qui appartient au comité et non pas aux hauts fonctionnaires.

**M. Redway:** Je comprends très bien, madame le président, mais je pense qu'il serait intéressant de connaître l'avis du vérificateur général sur le sujet.

**La présidente:** Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Je voudrais éclairer mon collègue sur cette question. Il y a eu une séance d'information de 17 à 18 heures hier. Tout cela a été discuté. Et la question qu'il pose a été posée à ce moment-là.

Un problème se posait pour aujourd'hui. Les hauts fonctionnaires du ministère des Affaires indiennes ont accepté de venir. Sinon, la réunion risquait d'être annulée. C'est nous qui leur avons demandé de venir quand même pour parler de leurs procédures comptables et de toutes autres procédures en vue d'améliorer la situation. Nous ne pouvons faire plus pour le moment. Le ministre aurait bien voulu être là aujourd'hui, mais il était empêché. Donc, tout ce qu'il faut, c'est attendre la venue du ministre.

**M. Redway:** Très bien. Y a-t-il autre chose, monsieur Dubois? Mis à part la question de la volonté ministérielle, y a-t-il une autre façon d'améliorer la situation?

**M. Dubois:** Ce serait la première étape, madame le président. De même, il faudra des efforts constants de la part du ministère.

**M. Redway:** Je vous ai demandé s'il y avait quelque chose d'autre à part cette première étape. Pour vous, c'est la façon d'aborder le problème?

**M. Dubois:** De façon générale, oui. Il y a par ailleurs des discussions en cours avec le ministère. D'autres suggestions en émaneront sûrement.

**M. Redway:** Vous êtes prêt à en parler ce matin? C'est trop en détail?

**M. Dubois:** Il y a de ces discussions qui se déroulent seulement à l'intérieur du ministère. Nous ne participons pas à tout. Nous devons attendre les résultats.

**M. Redway:** Vous ne participez pas?



[Text]

**Mr. Dubois:** We are not.

**The Chairman:** Mr. Redway, before you got here there had been a fair amount of discussion on some of the legal implications, as there was at last night's briefing. If you get the blues of today's meeting and review what happened before you got here, I think they might answer some of your questions.

**Mr. Redway:** My apologies for being late.

**The Chairman:** Are there any further questions on Audit Note 1, or may we move to Audit Note 2?

**Mr. Roman:** I would like to make that motion, that we move towards Note 2.

**Mr. Attewell:** Madam Chairman, I would like to ask Mr. Veinot, on Note 2—Note 3.58... this concerns the \$196 million of movement from the capital fund—why, after the Department of Justice suggested a legal opinion be sought, that was not pursued. I think it was a clarification of the section 64...

**Mr. Veinot:** Madam Chairman, in section 64.(k), which leaves wide open the purposes for which money can be drawn from the capital account, we have in fact been seeking a legal opinion; and we do that through the Department of Justice. In fact, almost all of the requests for funding from that section are referred to "Legal".

In one of the notes from Legal Services, they commented that in fact a judicial opinion should be received. I guess for that to take place, it would have to move to the courts; and it has not done so specifically relating to dollars moving out of the capital accounts under section 64.(k). But Legal Services' opinion is that the dollars the Auditor General is talking about in fact were for the benefit of the band; and that is what that section is all about: that dollars can move from the capital account if they are for the benefit of the band.

**Mr. Attewell:** Madam Chairman, might we have a comment on that point from our colleague from the Auditor General's office? There seems to be a major difference here in opinion.

**Mr. Dubois:** Madam Chairman, section 64.(k) of the Indian Act specifies that:

With the consent of the council of a band, the Minister may authorize and direct the expenditure of capital moneys of the band for any other purpose that in the opinion of the Minister is for the benefit of the band.

That is how the act is written. We have seen cases in the past where it was not clear that the benefit to the band was established. Because of the trust relationship, we think this is a very risky area, in the sense that the Minister remains responsible for the funds even after they are disbursed. This is part of the point we are making here, which the Department of Justice agreed with: that even after the capital moneys are transferred to the band, they remain the responsibility of the Crown, and they will remain so throughout the years and the generations. It makes the government liable to being pursued in the courts in the future by individual band members. And

[Translation]

**M. Dubois:** Non.

**La présidente:** Avant votre arrivée, monsieur Redway, il a largement été question des répercussions de tout cela sur le plan juridique. Il en a été de même lors de la séance d'information d'hier. Lorsque vous recevrez le compte rendu des délibérations d'aujourd'hui, vous pourrez voir ce qui s'est passé avant votre arrivée. Vous aurez là la réponse à plusieurs de vos questions.

**M. Redway:** Je m'excuse d'être arrivé en retard.

**La présidente:** Y a-t-il d'autres questions sur le fait de cette première note de vérification ? Pouvons-nous passer à la deuxième note?

**M. Roman:** Je propose que nous passions à la deuxième note.

**M. Attewell:** Au sujet de cette deuxième note, madame la présidente, c'est-à-dire la note 3.58, sur les 196 millions de dollars tirés du compte de capital, je voudrais savoir de M. Veinot pourquoi l'opinion juridique suggérée par le ministère de la Justice n'a pas été mandée. Je pense qu'il s'agissait d'une clarification de l'article 64...

**M. Veinot:** Nous avons effectivement demandé une opinion juridique sur cet article 64.k), qui laisse beaucoup de marge lorsqu'il s'agit de retirer des fonds du compte de capital. Nous l'avons d'ailleurs fait par l'entremise du ministère de la Justice. Presque toutes les demandes de retraits sont soumises à la considération du service du contentieux.

Dans une des notes du contentieux, il est fait allusion à une vraie opinion juridique sur la question. Pour ce faire, je suppose qu'il faudrait aller devant les tribunaux. Or, il n'a jamais été question d'aller devant les tribunaux pour les montants retirés du compte de capital en vertu de l'article 64.k). Selon le contentieux, les montants dont parle le vérificateur général ont été à l'avantage des bandes. Et c'est tout ce que requiert l'article, c'est-à-dire que les montants retirés du compte de capital soient à l'avantage des bandes.

**M. Attewell:** Pouvons-nous avoir une opinion du bureau du vérificateur général sur ce point, madame le président? Il semble y avoir divergences de vues.

**M. Dubois:** Madame le président, l'article 64.k) de la Loi sur les Indiens prévoit ce qui suit:

Avec le consentement du conseil d'une bande, le ministre peut autoriser de prescrire la dépense de deniers au compte de capital de la bande pour toute autre fin qui, d'après le ministre, est à l'avantage de la bande.

C'est la façon dont la loi est rédigée. Il y a eu dans le passé des cas où il n'était pas clair que les montants soient à l'avantage de la bande. Il y a des risques puisque la relation de confiance qu'exerce le ministre fait qu'il reste responsable des fonds après qu'ils aient été retirés. C'est ce que nous disons ici, et ce que confirme le ministère de la Justice, même après que les montants ont été retirés du compte de capital et transférés à la bande, ils restent la responsabilité de la Couronne, ils le resteront pendant des années et pour des générations. Ainsi, le gouvernement pourrait être un jour poursuivi devant les tribunaux par des membres individuels de bandes. Les

## [Texte]

because of the trust relationship that is established under the Indian Act, we have been observing on the fact that the controls are perhaps not as strong as they should be to protect the Crown from future litigations.

## [Traduction]

contrôles ne sont pas suffisants, avons-nous observé, pour empêcher que la Couronne soit poursuivie un jour en vertu de la relation de confiance établie dans la Loi sur les Indiens.

• 1055

**The Chairman:** Mr. Ting.

**Mr. Ting:** Madam Chairman, I think the department has tried very hard to get legal opinions from Justice, but section 64.(k) is very difficult to interpret. At one time the same people say section 64.(k) should be related to the previous provisions. There are 11 provisions, and paragraph (k) is the eleventh, and they say it should be of the same kind or the same generic things. And another time they say it could not be because they could not find any common genesis on that thing. We checked with other lawyers the difficulties of interpreting.

As a result, the ADM of the Justice department suggested, because of the high risk involved, that the department do three things. They said: You should get a judicial opinion to protect yourselves, or you should get a referendum from the band when you release the capital money, or you can go to an Order in Council under section 61 of the act that you can say, okay, give us directions. So those are things to protect the department or to protect the government in the event.

Because of the current case, the Guérin case... the implication is the department is a legal trustee—it can be sued by the court or through the court. That is our concern on this case.

**Mr. Attewell:** Madam Chairman, just a couple of related questions. In the detail on page 12-18, which details the \$196 million, there is one that is a per capita cash distribution. It went up from \$58 million to \$66 million—over a 10% increase. My question is: Is that indexed? I mean, the population would not have increased by 10. Is that an indexed formula?

**The Chairman:** Mr. Goodwin.

**Mr. Goodwin:** Madam Chairman, section 64.(a) of the Indian Act allows for the distribution of capital on a per capita basis. That figure change has nothing to do with indexation. It is a reflection of the decisions that are taken by the specific bands that have their own capital moneys available to them. They are authorized in a process through a band council resolution, which is in accordance with the Indian Act, and they are distributed to individual members.

So when you see changes, as I say, it is a function of a number of factors: the oil and gas revenues, for instance, that comprise a good portion of these capital moneys; the decisions that are taken at the local level; and the band populations are, in fact, increasing through the additional children that are born in any given year, and therefore there is a larger population eligible for per capita payments. And those, in fact, all take place.

I might add, Madam Chairman, that in relation to the previous comment about monitoring, we now have over 10,000 minor capital accounts—10,000 Indian children who receive

**La présidente:** Monsieur Ting.

**M. Ting:** Madame la présidente, le ministère a vraiment tenté d'obtenir des opinions juridiques du ministère de la Justice, mais l'article 64.(k) est très difficile à interpréter. Parfois on peut prétendre que l'article 64.k) doit être lu dans le contexte qui précède. Il y 11 paragraphes en tout dans cet article, le paragraphe k) est le onzième. On prétend que tout cela est relié. En d'autres temps, on fait valoir le contraire parce qu'il n'y a pas d'élément commun à tout cela. Nous avons vérifié avec plusieurs avocats.

Vu les risques, le sous-ministre adjoint de la Justice nous a proposé trois choses. Obtenez une opinion juridique pour vous protéger, nous a-t-il dit, ou encore demandez un référendum auprès de la bande lorsque vous autorisez des retraits du compte de capital ou procédez par décret du conseil en vertu de l'article 61 de la loi qui vous permet d'obtenir des directives avant d'agir. Le ministère et le gouvernement seraient ainsi protégés.

Il y a actuellement une cause d'inscrite, la cause Guérin. Il pourrait s'ensuivre que le ministère soit considéré comme administrateur légal. Il pourrait être poursuivi par les tribunaux et devant les tribunaux. C'est notre préoccupation.

**M. Attewell:** Quelques questions reliées à cette note, encore, madame la présidente. Dans les détails, à la page 12-18, il est indiqué le montant de 196 millions de dollars, mais également la distribution par personne. Elle est passée de 58 millions de dollars à 66 millions de dollars, soit une augmentation de plus de 10 p. 100. Cela est dû à une formule d'indexation quelconque? La population ne peut pas augmenter de 10 p. 100.

**La présidente:** Monsieur Goodwin.

**M. Goodwin:** Madame la présidente, l'article 64.a) de la Loi sur les Indiens permet la distribution de l'argent au compte de capital selon une formule par personne. Le chiffre n'a rien à voir avec une indexation quelconque. Il est simplement le reflet des décisions prises par les bandes relativement à leur compte de capital. Les bandes, par une résolution du Conseil de bande, et c'est parfaitement conforme à la Loi sur les Indiens, peuvent distribuer l'argent à leurs membres.

Les changements sont dus à un certain nombre de facteurs, par exemple, les revenus pétroliers et gaziers, qui comptent pour une bonne part de ces comptes de capital, les décisions prises à l'échelon local, la population des bandes qui s'accroît chaque année grâce aux naissances et qui fait que les paiements par personne peuvent être plus élevés à certains moments.

Il était question de système de surveillance plus tôt, madame la présidente. Je voudrais indiquer à ce sujet qu'il y a maintenant plus de 10,000 comptes de capital pour mineurs. Il s'agit

*[Text]*

these capital payments . . . and they are protected for them when they reach the age of majority. These are tracked very, very closely, as are all of the per capita payments made to individual Indians to ensure that the correct payments go to the correct band members. That is, I might add, a very difficult administrative procedure. It is something that takes place across the country, but primarily in Alberta where the majority of Indian wealth exists as a result of these oil and gas revenues.

• 1100

**The Chairman:** Excuse me, Mr. Attewell. Mr. Garneau, Mr. Roman and Mr. Fennell would all like supplementaries, you have started such an interesting line of questions. Would you accept that?

**Mr. Attewell:** Sure.

**The Chairman:** Mr. Garneau.

**Mr. Garneau:** En réponse à la première question qui a été posée sur l'interprétation de l'article 64.(k), vous avez mentionné, monsieur Dubois, — M. Ting aussi . . . la possibilité de poursuites par des bénéficiaires indiens qui ne seraient peut-être pas encore nés, mais qui pourraient éventuellement poursuivre le gouvernement. Est-ce que le problème vient de la façon dont le ministre exerce son jugement en ce qui concerne 64.(k) ou s'il vient du fait que le contrôle financier de l'utilisation des sommes allouées en vertu de l'article 64.(k) a été effectué?

En d'autres mots, si le ministre accepte, dans l'intérêt d'une bande indienne, de verser 500,000 dollars pour l'éducation, est-ce que le problème vient du fait qu'on ne peut pas prouver dix ans plus tard que les 500,000 dollars ont été effectivement dépensés à des fins reliées à l'éducation, ou si on peut poser le problème juridique sur l'exercice même du jugement du ministre en vertu de 64.(k)?

**M. Dubois:** Madame la présidente, l'interprétation de la loi par le ministère de la Justice et celle d'autres avocats que nous avons consultés s'appuient l'une l'autre: on s'accorde pour dire que la responsabilité du ministre est quelque chose de permanent. Selon l'interprétation, lorsqu'on transfère des fonds à la bande pour que le conseil de bande puisse investir l'argent et ainsi augmenter l'avoir de la bande pour l'avenir, le ministre demeure responsable de la bonne gestion de ces fonds, même si les fonds ont été transférés, ce qui oblige le gouvernement à aller vérifier ce qu'il est advenu de ces fonds. Si les fonds sont mal administrés par le conseil de bande, il y a possibilité que les membres de la bande reviennent contre le gouvernement pour récupérer les fonds perdus.

Donc, nous disons qu'il faut absolument que le système du ministère soit rodé au point de pouvoir contrôler l'utilisation de ces fonds, même après le transfert des fonds.

**Mr. Garneau:** Cela veut donc dire que ce que vous dites aux notes 3.56 et suivantes est intimement relié à la note de vérification antérieure, en ce sens que si le transfert de l'administration, qui est effectué par le ministère, n'est pas complètement bien appliqué, le danger d'avoir des recours juridiques dans dix ou quinze ans est d'autant plus grand.

*[Translation]*

des enfants indiens qui ont droit au paiement de capital. Ces comptes sont protégés jusqu'à ce que les enfants atteignent la majorité. Il y a un système de surveillance très précis en vue d'assurer que les bons montants sont versés aux bons membres de la bande dans le cadre de ce système de distribution par personne. Et ce n'est pas facile, je me permets de vous le souligner. Ces paiements sont effectués un peu partout dans le pays, mais surtout en Alberta où la richesse des Indiens est plus évidente à cause des revenus pétroliers et gaziers.

**La présidente:** Excusez-moi, monsieur Attewell. Le sujet que vous avez abordé est tellement intéressant que M. Garneau, M. Roman et M. Fennell voudraient tous poser des questions supplémentaires. Cela vous convient-il?

**M. Attewell:** Bien sûr.

**La présidente:** Monsieur Garneau.

**Mr. Garneau:** In answer to the first question that was asked on the interpretation of section 64.(k), you mentioned, Mr. Dubois—and Mr. Ting did as well—that Indian beneficiaries who may not even have been born yet might eventually bring charges against the government. Does the problem lie with the way in which the minister exercises his judgment with respect to section 64.(k) or with the fact that there was financial control over the use of the moneys allocated under the section?

In other words, if the minister agrees in the interest of the Indian band to hand over \$500,000 for education, does the problem arise from the fact that you cannot prove 10 years later that the \$500,000 was actually spent on things related to education or is there a legal problem with the discretion that the minister exercises under section 64.(k)?

**Mr. Dubois:** The Department of Justice's interpretation of the act and the interpretation provided by other legal advisors that we have consulted support one another: they agree that the minister has a permanent responsibility. According to the interpretation, when funds are transferred to the band so that the band council can invest the money and increase the band's future assets, the minister remains responsible for ensuring that these funds are properly managed, even though they have been transferred. This means that there is a requirement that the government check to see what happened to the funds. If the funds were improperly managed by the band council, band members could come back against the government to try and recover the funds that were lost.

We thus maintain that the department's system has to run well enough that the use of these funds can be monitored even after they have been transferred.

**Mr. Garneau:** This means that what you say in note 3.56 etc. is closely linked to the previous audit note in that if the transfer of responsibility from the department is not properly done, there is an even greater danger of legal action being taken 10 or 15 years later.



*[Texte]*

**M. Dubois:** Madame la présidente, ce sont deux sujets complètement séparés. La première note parlait de contributions du ministère aux bandes indiennes; ici, dans la note n° 2, on parle des comptes en fiducie d'argent qui appartient aux bandes indiennes. Ce sont leurs fonds à eux qui sont gérés par le ministre en fonction de la loi. Ce sont deux sujets complètement séparés.

**M. Garneau:** Je ne voudrais pas prendre plus de temps du Comité, mais j'aimerais savoir s'il existe des rapports de vérification externe quant à l'utilisation du compte capital qui est transféré à une bande indienne? Qui fait cette vérification pour s'assurer que les 500,000 dollars transférés du compte capital à une bande indienne ont été utilisés conformément à la décision du ministre? Qui fait la vérification externe?

**M. Dubois:** Madame la présidente, est-ce que je peux demander à M. Ting de répondre?

• 1105

**Mr. Ting:** Those are funds that belong to the Indians through the sale of lands and what not. They deposit with the government as a trustee; they are holding the money for the bands for future enjoyment, for future benefits, if they are capital. Those are not government funds. They are funds for them. Section 64 says that under certain conditions you can release the funds; from (a) to (i) are very specific: per capita distribution, building funds, roads—all those things except (k) is the catch-all phrase. So for a lot of things we feel it is not related to capital in the sense that capital may be in accounting terms but hopefully it will be perpetuated so if they invest the money, release the money for something, that can be permanently reflected in other improvements or the value. If they just spend it on welfare systems, on work programs that would be of benefit to the band but not increase the capital, if they deplete the capital, then we would say they are not the right types of funds, types of programs, types of expenditures you can release from those funds. Just like trustees ...

**Mr. Garneau:** I agree, but if the Minister gave the money, transferred the money that belonged to the band ...

**Mr. Ting:** Right.

**Mr. Garneau:** —to an Indian band to build a fence, who would check that the fence had been built? I understood that the Minister could be responsible for that if 10 years from now some kids today say that the fence was not built.

**The Chairman:** I think Mr. Goodwin would like to comment.

**Mr. Goodwin:** I will try to answer the question, but I think the process is important to understand how we get to the final expenditure. When a proposal is put forward, if it is generally under section 64 and it is straightforward, our regional decision-making process handles that. But section 64.(k) is

*[Traduction]*

**Mr. Dubois:** Those are two completely different subjects, Madam Chairman. The first note deals with departmental contributions to Indian bands; here in note 2 we are talking about Indian moneys being held in trust. These are their moneys that are being managed by the department under the terms of the act. They are two completely separate things.

**Mr. Garneau:** I do not want to take any more of the committee's time, but I would like to know whether there is an external audit account on the use of the capital account that was transferred to an Indian band. Who does the audit to ensure that the \$500,000 transferred from the capital account to an Indian band were used for the purposes specified by the minister? Who does the external audit?

**Mr. Dubois:** Could I ask Mr. Ting to respond, Madam Chairman?

**M. Ting:** Ce sont des fonds qui reviennent aux Indiens provenant de vente de terres, par exemple. Le gouvernement est le fidéicommissaire des deniers au compte de capital qu'il détient au nom des bandes pour qu'elles puissent en jouir librement à l'avenir. Ce ne sont pas des deniers du gouvernement, mais des bandes. Or, à l'article 64, on précise les conditions dans lesquelles on peut dépenser les deniers au compte de capital. On explique clairement de l'alinéa a) jusqu'à l'alinéa i) que pour la distribution par personne, pour la construction, pour l'entretien des routes et ainsi de suite, les fonds peuvent être dépensés sous réserve de l'alinéa a), la disposition prééminente. A notre sens, il ne s'agit pas de capital dans le sens comptable du mot et les dépenses ne sont pas nécessairement pertinentes. Nous espérons que le capital sera investi afin de créer une réserve de fonds qui pourront toujours servir à effectuer des améliorations. Or, si l'on puise le compte pour des programmes de bien-être social ou de travail qui bénéficieraient à la bande mais n'augmenteraient pas pour autant les deniers du compte, si l'on ne fait qu'épuiser le compte, nous serions portés à dire que l'on n'aurait pas déboursé de façon judicieuse. Tout comme les fidéicommissaires ...

**M. Garneau:** D'accord, mais si le ministre devait remettre ces argents à une bande ...

**M. Ting:** Oui.

**M. Garneau:** ... à une bande indienne qui veut construire une clôture, qui serait chargé de vérifier que la clôture a bel et bien été construite? Si, dans 10 ans, on devait nous apprendre que la clôture n'a jamais été construite, c'est le ministre qui en serait responsable, n'est-ce pas?

**La présidente:** Je crois que M. Goodwin a quelque chose à dire.

**M. Goodwin:** Pour essayer de répondre à cette question, il est important de comprendre le processus qui mène à la dépense finale. Les propositions faites conformément aux dispositions de l'article 64 sont remises directement aux responsables régionaux. Cependant, en ce qui concerne l'alinéa 64.k), il est très important de souligner la multitude de

## [Text]

very important because of the wide range of decisions we have had and advice we have had from Justice.

As Mr. Ting said earlier, until fairly recently it was very restrictively interpreted and therefore the Minister would on occasion turn down specific proposals for the use of capital funds. The committee should understand clearly that we are operating with a very broad interpretation now. So there is a difference of legal opinion over the interpretation of section 64.(k). Indeed, there had been an historical difference of opinion within Justice itself.

So I think we are dealing here with the fundamental difference of some legal advice as to whether section 64.(k) should be interpreted as broadly as it is; but, in order for the committee to understand, we are now managing those funds with a very broad interpretation.

When a particular initiative comes forward, if, for instance, it is a land purchase, we are very much involved with the band in the purchase of that land, in the registration of that land, in ensuring that the dollars go for the purchase. In fact, in almost all cases that land would then be translated into reserve land, which brings us into a complex process of land administration, and therefore my personal view would be the Crown is not vulnerable in that kind of an arrangement.

Bands make investments in everything from relatively high technology ventures to sawmill activities, any kind of an economic development venture which would be determined to be of longer-term benefit to the band. In those cases we sit down with the band, exert the best judgment available on whether it is a realistic, viable investment opportunity and, if it is, it is recommended to the Minister and the Minister makes a decision. Then we in turn flow those funds.

Again, I am not arguing that it is a perfect process, but we understand where those dollars go in relation to that investment. In certain examples it is very straightforward: it is the purchase of a certain block of shares of a company and therefore we know the shares are registered and there is no question about that.

There is another area where a couple of wealthy bands have, through various sources of funding, most of their dollars coming from the capital account as opposed to revenue. That subject of revenue is not on the table so I will not deal with it. But in terms of the capital account, for those bands that wish to use capital moneys for ongoing activities, whether it is health services, education or the example of a maintenance of a fence, then we review those budgets. We review the kinds of moneys that are being requested. If they are approved by the Minister, they flow. Then we get back into the whole question of the audited statements that show where the funds, in fact, end up. That is what we rely on in terms of identifying the eventual allocation of those dollars by the bands.

## [Translation]

décisions et de conseils qui nous ont été transmis par le ministère de la Justice.

Comme l'a déjà indiqué M. Ting, jusqu'à tout récemment, cette disposition a fait l'objet d'une interprétation très restrictive. Par conséquent, à l'occasion, le ministre refusait des propositions concernant l'utilisation éventuelle des deniers du compte. Les membres du Comité devraient savoir que cette interprétation est très généreuse. Donc, vous pouvez constater qu'il y a des interprétations légales divergentes de l'alinéa 64.k). En fait, il y a une divergence d'opinion qui a toujours existé au sein du ministère lui-même.

À l'heure actuelle donc, il y a une différence fondamentale entre les diverses opinions juridiques et les interprétations de l'alinéa 64.k). Cependant, pour la gouverne du Comité, l'administration des fonds à l'heure actuelle admet une interprétation très large de la disposition.

Dans le cas de l'acquisition proposée de terres, par exemple, nous travaillons étroitement avec la bande pour acquérir les terres en question et pour les enregistrer. Effectivement, dans la majorité des cas, ces terres sont transférées à la réserve, ce qui nous amène à la question compliquée de l'administration des terres. À mon avis personnel, la Couronne ne devrait pas, par la suite, en être responsable.

Les bandes peuvent investir dans des entreprises à vocations fort différentes, allant de la technologie de pointe aux scieries. Leurs investissements se font toujours dans l'intérêt de la bande à long terme. Dans chaque cas, nous travaillons avec la bande pour exercer le meilleur jugement possible et déterminer s'il s'agit d'un investissement réaliste et viable. Nous faisons par la suite une recommandation au ministre qui prend la décision finale. Dans le cas d'une décision favorable, les fonds sont débloqués.

Bien que le processus ne soit pas parfait, je voulais montrer que nous savons comment les argentés sont dépensés. Dans certains cas, c'est très simple. Si l'on nous demande des fonds pour acheter une tranche d'actions dans une compagnie, nous savons que les actions sont nominatives et les fonds sont débloqués sans problème.

Dans un autre ordre d'idées, quelques bandes plus nanties se financent en majeure partie à même le compte de capital et non pas les recettes. Toutefois, la question des recettes n'étant pas à l'ordre du jour aujourd'hui, je m'abstiendrai d'en parler. Mais pour revenir au compte de capital, nous étudions tous les budgets établis pour la prestation des services de santé ou d'éducation ou l'entretien d'une clôture. Nous étudions chaque demande et les fonds ne sont débloqués que sous réserve de l'approbation du ministre. Ensuite, tous les relevés sont vérifiés pour que nous sachions à quelles fins les fonds ont été consacrés. Nous nous fions aux vérifications pour contrôler les dépenses par les bandes.

[Texte]

[Traduction]

• 1110

There is no question that at the margin, in some cases, one could argue there is an element of risk in that process. But I do not believe it is significantly different than the element of risk associated with any execution of a trust responsibility.

**M. Garneau:** La seule question que j'ai à poser est celle-ci. Monsieur Dubois, est-ce que vos notes 3.56 à 3.59 inclusive-ment touchent uniquement l'utilisation de l'article 64.(k)?

**M. Dubois:** Madame la présidente, c'est exact; pour les autres parties de l'article 64, il semble y avoir des contrôles adéquats d'établis. C'est surtout l'interprétation de 64.(k) qui met un peu le gouvernement dans une situation de risque pour l'avenir.

On avait relevé, il y a quelques années, le cas de la Bande Samson de l'Alberta, où il y avait eu un transfert de 35 millions de dollars. Les termes qui étaient dans les résolutions du Conseil de bande mentionnaient la raison du transfert comme étant *for economic development*. Là, on avait de la difficulté en ce qui concerne la signification de ce terme, et on avait dit qu'à notre point de vue, cela mettait le gouvernement dans une situation de risque pour l'avenir. La résolution n'était pas suffisamment précise et on cherchait à avoir des précisions sur la façon dont le ministre interprétait cette phrase, pour le bénéfice de la bande et de ses membres. C'est surtout de cette question qu'on avait discuté au niveau du ministère de la Justice qui, de façon générale — j'admets qu'il y a de légères différences d'opinions — avait soutenu le point et fait des suggestions assez précises pour essayer de protéger le gouvernement un peu mieux dans cette situation-là. C'est ce que l'on précise dans la note, parce qu'il n'y a pas eu de mesure prise à la suite des suggestions du ministère de la Justice.

**Mr. Roman:** I would like to pursue that further, Madam Chairman, because it appears that there are differences between the Department of Justice, as they suggest, and the Department of Indian Affairs and Northern Development, because you are obviously ignoring the suggestions that are being made by the justice ministry according to the note of the auditor. I think my question is a very simple one: Why?

**Mr. Veinot:** Madam Chairman, I do not believe we are ignoring... In terms of the judicial opinion, as you are all aware, a judgment has just been brought down on the Guérin case. The implications of that are being reviewed and could indeed have an effect on how we do business in the future under Section 64.(k) and many other things.

There are cases where a band wishes to withdraw an amount and we do go back to the band membership, not by referendum but by insisting that a meeting take place and the minutes of that meeting show that the band membership are in support.

There is a problem, as we talked about, on the contribution side, how much do we involve ourselves in Indian business even though we have that responsibility?

Il va sans dire qu'il y a un élément de risque dans certains cas. Toutefois, nous ne risquons pas plus que tout autre fidéicommissaire, à mon avis.

**Mr. Garneau:** My only question is this: Mr. Dubois, do notes 3.56 through 3.59 deal exclusively with the application of subsection 64.(k)?

**Mr. Dubois:** That is correct, Madam Chairman. The other subsections seem to be relatively well controlled. It is just the interpretation of 64(k) that puts the government in a slightly risky situation for the future.

A few years ago, we took a look at the Samson Band case in Alberta where there had been a transfer of \$35 million. Now, the resolutions of the Band Council cited the reason for the transfer as "economic development". Now we had some difficulty with the exact meaning of that term and felt that the government would be running a risk for the future. The resolution was too vague and we wanted to determine how the Minister had interpreted the expression for the benefit of the Band and its members. That is essentially what we had discussed with the Department of Justice who, although there were, admittedly, slight differences of opinion, upheld the point and made fairly specific suggestions in an effort to better protect the government. That is what we state in the note as there was no further action given to the suggestions made by the Department of Justice.

**M. Roman:** Madame la présidente, je voudrais poursuivre cette question car il semble exister des différences d'opinions entre le ministère de la Justice et celui des Affaires indiennes et du Nord. De plus, vous ne tenez manifestement pas compte des suggestions qui vous sont faites par le ministère de la Justice conformément aux notes du vérificateur. Ma question est, simplement, comme suit: Pourquoi?

**M. Veinot:** Madame la présidente, je ne crois pas que nous ne tenons pas compte... Comme vous le savez, on vient de rendre une décision dans l'affaire Guérin. Les conséquences de cette décision font l'objet d'études et pourraient changer l'application de l'alinéa 64k) entre autres.

Il arrive parfois qu'une bande souhaite retirer des fonds du compte. Dans ce cas-là, nous ne procédons pas par référendum, mais nous demandons la convocation d'une réunion des membres de la bande et nous nous assurons que le compte rendu reflète, effectivement, que la bande appuie le retrait des fonds.

Comme nous l'avons déjà dit, un problème se pose du côté des contributions. C'est-à-dire, dans quelle mesure devons-nous nous mêler des affaires indiennes même si nous en avons la responsabilité?



[Text]

For example, we have had situations where the band wished to invest capital dollars in some kind of investment and if we had insisted a referendum or band meetings take place, there would have been a loss of opportunity. It becomes public knowledge what the band plans are and someone else may in fact move in and take that opportunity. Are we then susceptible to lawsuit for loss of opportunity; for causing that action? If, on the other hand, as the Auditor General's comment suggests, we accept it and that investment becomes a poor investment for the future, the unborn children, are we then liable because in fact we should have spent more time insisting and reviewing the investment of that money?

So I do not think at all that we are ignoring it. We have recognized the problem. We are seeking many areas of advice. The Guérin case, as I have mentioned, is very wide-reaching. We have had a number of discussions with the Minister on this situation. We will continue to do so. It is a dilemma that we recognize must be resolved; otherwise there will be a number of lawsuits down the line that we will have to face.

**M. Guilbault (Drummond):** Je suis arrivé avant la réunion ce matin et je n'ai pas eu l'ordre du jour. Vous parliez tout à l'heure de la note n° 2, de la note n° 3. Je ne suis pas au courant.

**Mr. Fennell:** What I am hearing is rather a parallel to a pension fund, in many ways. There are two points I would like to make, and I would like to hear your response. One is I think section 64(k) has to be seriously looked at and considered for change. Secondly, I do not think the government should be administering these trusts. We have good private facilities in the country that I think could handle these trusts very efficiently and without the dangers that you have pointed out to the government.

Also on these trusts, there are very professional money managers, as I mentioned, related to pension funds, and I think they would do a far better job at administering the funds to generate the highest revenue. I feel very strongly that some of the expenditures I see here—I cannot tell, because I do not have a breakdown—are for current account, as opposed to capital account, and I would like to know a comparison with the—I do not know the name of the band, but there is a band in Oklahoma that has built up tremendous wealth—I think it is in that area, anyway—tremendous wealth. Are their funds administered by the government? I am not asking for an answer now. I would like to know the rich bands in the United States... are their funds administered by the government, or are they administered by themselves with co-operations of trust companies?

I just wanted to make those statements. I was wondering how you feel about that; particularly using trust companies to administer the future trusts.

**Mr. Goodwin:** Madam Chair, various mechanisms of handling these trust funds have been looked at over the past few years, and indeed, we are continuing the whole question of privatization. At the heart of that issue, however, lies what we

[Translation]

• 1115

Il s'est produit, par exemple, que la bande désirait effectuer un placement quelconque à partir du compte de capital. Si nous avions insisté pour un référendum ou une série de réunions de la bande, nous aurions pu lui faire perdre l'occasion. Les projets de la bande auraient été rendus publics et quelqu'un d'autre aurait pu en profiter. Dans ces circonstances, aurions-nous pu être poursuivis pour la perte de l'occasion? Par ailleurs, comme le vérificateur général le fait remarquer, si nous sommes d'accord avec certains placements et qu'ils se révèlent désastreux plus tard, nous exposons-nous du fait que nous devrions passer plus de temps à examiner ces placements?

Donc, nous n'essayons pas d'ignorer le problème. Nous y faisons résolument face. Nous attendons des lumières de plusieurs sources. La cause Guérin, comme je l'ai mentionné, a de vastes répercussions. Nous en avons parlé à plusieurs reprises avec le ministre. Nous continuerons de le faire. Nous savons que le dilemme doit être résolu d'une façon ou d'une autre. Sinon, nous nous exposons à un certain nombre de poursuites à l'avenir.

**Mr. Guilbault (Drummond):** I came before the meeting this morning, but I did not receive an agenda. You were referring to notes number 2 and 3 a few minutes ago. I do not know what that is.

**M. Fennell:** Cela me fait penser à un régime de pensions à plusieurs égards. Je vous soumets ces deux points pour avoir votre réponse. D'abord, il me semble que l'article 64(k) devrait être examiné de près en vue de modification possible. Deuxièmement, je pense que ce n'est pas le gouvernement qui devrait être appelé à administrer ces comptes. Il y a d'excellentes institutions au pays qui pourraient s'en charger. À ce moment-là, le gouvernement n'aurait pas à assumer tous ces risques dont il a été question.

Il y a des gestionnaires professionnels de fonds et de comptes au pays. J'ai déjà parlé des fonds de pensions. Ils pourraient administrer ces comptes de façon à en obtenir le meilleur rendement possible. Je regarde certaines dépenses ici. Je ne peux pas dire ce qui est compte de capital et compte courant. Il n'y a pas de ventilation. Je serais curieux de comparer avec ce que fait une bande de l'Oklahoma, si je comprends bien, qui a réussi à accumuler des richesses considérables. Je ne connais pas son nom exact. Je serais curieux de savoir si les fonds des riches bandes américaines sont administrés par le gouvernement ou par elles-mêmes en coopération avec des compagnies de fiducie, par exemple.

J'aimerais bien savoir ce que vous pensez de cette idée de faire administrer les fonds des bandes par des compagnies de fiducie.

**M. Goodwin:** Madame la présidente, divers mécanismes d'administration de ces comptes ont été examinés au cours des années. Il est encore beaucoup question de ce qu'on appelle la privatisation. Le jugement de la Cour suprême dans la cause

## [Texte]

will hope now is the Supreme Court's judgment on Guerin, which helps us to understand more clearly the extent to which privatization is in fact a legal possibility. Until recently, we felt there were likely some final legal impediments to having the Minister contract out his responsibility; in other words, take him out of the action on certain decisions that need to be made.

• 1120

But those are being explored, and certainly, one of the things we are very well aware of is that within the department we do not have the kind of expertise you are referring to as resident in a major private trust organization. We would like to have a faster response time. We would like to be able to feel with great confidence that all those decisions taken by the Minister are backed up with a highly professional capacity. We have some, but we are not happy that we have everything we need. Therefore, one option would definitely be the whole move to privatize these trust accounts.

So we are looking at it. Obviously, when the Minister has the opportunity to look at all the aspects of his portfolio, that is something we would like to discuss with him at the time.

In terms of the American situation, frankly, I do not know the complete answer to your question. But in existence in the United States there is something called the Indian-American Development Bank, and in fact, through mechanisms from the federal government and state governments, I believe they actually have the opportunity to place some of those dollars with that development bank, and that is part of the capitalization of the bank. If there is any general interest in the committee, tomorrow afternoon and Thursday the Standing Committee on Indian Affairs will be hearing testimony which focuses around the possible development of a native national Indian development corporation. It might parallel that kind of example.

**Mr. Fennell:** When is that committee hearing?

**Mr. Goodwin:** There is a meeting tomorrow at 3.30 p.m., and I believe there are two further meetings on Thursday at 9.30 a.m. and 3.30 p.m.

**Mr. Fennell:** Thank you very much. I am delighted to hear that move is being made.

**The Chairman:** Are there any further questions? Mr. Dorin.

**Mr. Dorin:** I just have one. Will this whole issue in any way be discussed as part of the constitutional talks that are scheduled to occur, and will this matter possibly be one of the items that may be involved?

**Mr. Veinot:** I do not think we have any idea what is going to be discussed at the constitutional talks. As we have seen in the past, anything can be discussed. But I think my opinion would be that it would be much broader issues which could have an impact on this, but not specifically section . . .

## [Traduction]

Guérin est au coeur de la question. Nous ne pouvons qu'espérer qu'elle nous aidera à voir dans quelle mesure nous pouvons aller de l'avant avec cette privatisation. Jusqu'à récemment nous avons considéré qu'il y avait des obstacles juridiques insurmontables qui empêchaient le ministre de déléguer sa responsabilité à des organismes privés, qui l'empêchaient de se protéger de cette façon lorsque certaines décisions s'imposaient.

Maintenant, ce sont des possibilités qui sont envisagées. Il y a une chose qu'il ne faut pas oublier, c'est que le ministère n'a pas chez lui toutes les compétences dont disposent les grandes compagnies de fiducie privées. En ce qui nous concerne, nous voudrions pouvoir agir plus rapidement. Nous voudrions être en mesure de dire avec une plus grande confiance que toutes les décisions du ministre sont appuyées par des avis professionnels. Nous avons un certain appui technique, mais ce n'est pas autant que nous le désirerions. Donc il est certain que la privatisation de ces comptes de fiducie serait une option que nous voudrions considérer.

C'est une possibilité que nous envisageons. Lorsque le ministre reverra avec nous tous les aspects de son portefeuille, nous pourrions en discuter avec lui.

Pour ce qui est de la situation aux États-Unis, je ne suis franchement pas en mesure de vous répondre de façon adéquate. Il existe cependant aux États-Unis ce qu'on appelle la *Indian-American Development Bank*. Grâce à divers mécanismes du gouvernement fédéral et des gouvernements des états, les bandes peuvent placer de l'argent dans cette banque. De fait, elles comptent pour une partie du capital de la banque. Je ne sais pas si cela peut intéresser le comité, mais demain après-midi et jeudi le Comité permanent des affaires indiennes doit entendre des témoins sur la création possible d'une société autochtone nationale du développement. Il se pourrait que ce soit selon le modèle précité.

**M. Fennell:** Quand doivent se tenir ces réunions?

**M. Goodwin:** Demain après-midi à 15h30 et jeudi à 9h30 de même qu'à 15h30, si je comprends bien.

**M. Fennell:** Merci beaucoup. Je suis heureux d'apprendre cette nouvelle.

**La présidente:** Y a-t-il d'autres questions? Monsieur Dorin.

**M. Dorin:** Une seule, si vous le permettez. Toute cette question sera-t-elle discutée dans le cadre de la conférence constitutionnelle prévue? Est-ce que ce sera un des articles à l'ordre du jour?

**M. Veinot:** Nous n'avons aucune idée de ce qui pourrait être discuté lors de la conférence constitutionnelle. L'expérience passée montre que n'importe quel sujet peut être abordé. Il est logique de penser cependant que les sujets seront de portée beaucoup plus vaste. Il pourrait y avoir des répercussions sur cette situation, mais pas nécessairement l'article . . .

*[Text]*

**Mr. Dorin:** Yes. I was thinking of the broader issue as opposed to the specific, but I just thought that, depending on the outcome of that, it might change the whole nature of this problem.

**Mr. Goodwin:** If I could just add, Madam Chairman, one of the essential blocks in the constitutional discussions, of course, is the whole question of self-government. If in fact there were a movement toward self-government, presumably much greater control over Indian moneys, capital moneys, would be commensurate with that move. So if in fact there were greater autonomy by bands who might be in some new form of self-government, then those funds presumably would not be under the direct control of the Minister.

**The Chairman:** Thank you. Are there any further questions on Audit Note 2?

**Mr. Garneau:** I have just one. When is the Guérin judgment expected to be available? Do you have any idea?

**Mr. Goodwin:** We have it now. It was rendered three weeks ago.

**Mr. Garneau:** Would you say this is an answer to the last sentence in paragraph 3.58?

**Mr. Goodwin:** No, I would not say it answers that question. There are in fact three different judgments as part of the Guérin judgment, but Chief Justice Dickson's judgment was the majority judgment. I do not know that I could recapture all the aspects of that judgment, but it certainly does raise major questions for us in the department, and of course, for the Minister, which we are exploring now to fully understand the implications. On the one hand, the judgment says that Indian people have the right to make the decisions as to how the essential Guérin case dealt with land. They should be involved in that and have decision-making power, but at the same time it argues that the department has the responsibility to ensure that the best decisions are made. So, to some extent, it does not really solve the essential dilemma of the role of the department.

• 1125

Under the Indian Act, on which, of course, part of the judgment is predicated, we still really are left in a dilemma as to whether one opts for moving concertedly towards what Indian bands want as opposed to what we may feel we must impose our judgment on. For example, if a band, strongly supported through a referendum, gave a clear indication of wanting to move into an investment opportunity that was, on the face of it, a very, very questionable opportunity, would we agree, because the band had indicated strong support for it, or would we render—I say “we”—would the Minister render his judgment that, in spite of what the band wanted it still was not a wise venture and therefore he did not approve it? In the final analysis that problem still exists.

Having said that, we think by involving bands more and being ourselves more involved in the band decision-making process, so that we all understand each other, this problem is not going to be a major issue. We will still be able to move in

*[Translation]*

**M. Dorin:** Je comprends. Je pensais également que le sujet serait abordé dans un contexte assez large. J'estimais quand même que cette situation pourrait s'en trouver modifiée.

**M. Goodwin:** Une des questions essentielles qui seront débattues lors de cette conférence constitutionnelle sera l'autonomie politique, madame la présidente. Il faut penser que dans le contexte de l'autonomie politique, les bandes indiennes seront appelées à exercer un plus grand contrôle sur leur compte de capital. Et si les bandes ont un plus grand degré d'autonomie politique et de contrôle de leur argent, la responsabilité directe du ministre en sera diminuée d'autant.

**La présidente:** Merci. Y a-t-il d'autres questions au sujet de la deuxième note de vérification?

**M. Garneau:** Une seule. Quand le jugement Guérin sera-t-il disponible?

**M. Goodwin:** Nous l'avons actuellement. Il a été rendu il y a trois semaines.

**M. Garneau:** Ne croyez-vous pas que c'est la réponse à la dernière phrase du paragraphe 3.58?

**M. Goodwin:** Non. Il y a eu trois décisions différentes dans le cadre de ce qu'on a appelé la décision dans la cause Guérin. C'est la décision du juge en chef Dickson qui a été la décision majoritaire. Je ne sais pas si je peux résumer tout ce que comprend cette décision, mais il est certain qu'elle soulève des questions importantes pour le ministère et pour le ministre. Nous sommes à les revoir actuellement en vue de comprendre parfaitement les répercussions possibles de la décision. D'une part, la décision accorde aux Indiens le droit de prendre des décisions. La cause Guérin portait principalement sur les terres. Ils devraient participer à cela et pouvoir prendre des décisions, en vertu de ces jugements, mais en même temps il est dit que c'est au ministère que revient la responsabilité de veiller à ce qu'on prenne les meilleures décisions. En conséquence, ce jugement ne résout pas vraiment le dilemme que représentent les fonctions du ministère.

En vertu de la Loi sur les Indiens, sur laquelle, bien entendu, le jugement se fonde, nous sommes en effet toujours confrontés à un dilemme, à savoir si nous devons nous orienter de façon concertée vers ce que veulent les bandes indiennes ou plutôt imposer la décision que nous estimons bonne. Par exemple, si une bande, forte de l'appui que lui donne un référendum veut investir dans quelque chose, qui nous paraît à nous très, très douteux, donnerions-nous notre accord à cause des appuis importants dont jouirait la bande, ou est-ce que nous, ou plutôt le ministre considérerait qu'en dépit de cela, l'investissement est hasardeux et qu'il ne faut donc pas l'approuver? En fin de compte, ce problème existe toujours.

Cela étant dit, le fait de faire participer davantage les bandes et de nous-mêmes participer davantage aux décisions prises par ces dernières, a fait que de part et d'autre on se comprend mieux, et empêchera ce problème de devenir



[Texte]

the directions Indian people want, to ensure that their capital moneys are, in fact, spent effectively, to ensure that land decisions are made effectively. It really means that we are going to have to do business in a slightly different way.

**Mr. Garneau:** The department does not want to get this . . . It has been said in other reports, is repeated here and I think one of my colleagues asked the same question, to which I do not think we have had an answer: Why do you not want to ask the court to give a judgment on the application of 64(k)? Why does the department not want to ask that? Is there any reason?

**Mr. Goodwin:** Mr. Veinot pointed out one reason. One of the problems is that if you go to lawyers and get an opinion, you are expected to live with that opinion. In fact, we really have a very workable legal opinion on how to administer 64(k). We see an opportunity now to work with Indian bands in order to make the kinds of decisions that are consistent with what they want. At the same time, we feel that those processes are safeguarding the Crown. If, in fact, we went for a court judgment that did not give us that same opinion, we would be faced with a situation where—and Mr. Veinot gave the example—we could really call a halt to a great deal of Indian business, if you like, simply because we would be into interminable processes that would involve the very difficult business of a band referendum. I will not take the time to explain that. There are a lot of difficulties in band membership, such as who can vote, where they are—a lot of people are not resident on the reserves. It is equivalent to having a provincial election, in many cases. Therefore, a lot of processes have to be involved. I guess, in a nutshell, we do not think it is necessary.

**Mr. Garneau:** If you were to ask the court to decide, with a conclusion that did not suit the purpose of the department, you could always come to the House, ask for a change in the legislation and make it easier for the Auditor General to audit the financial administration of your department. I do not know what the reaction would be to that, Mr. Dubois. As I understand it, you will come back with that note every time you audit the Department of Indian Affairs.

**Mr. Dubois:** That is exact.

• 1130

**Mr. Veinot:** I was just going to say, Madam Chairman, you may find there will be a recommendation for a change in the act regardless of whether we specifically go for a judicial opinion. We recognize the dilemma, the problems and, as I said, the Guérin case and its implications. Certainly in our discussions with the minister we have talked about the necessity to change the Indian Act in many areas.

I would not want you and the committee to believe we are just going to continue along this road forever. What Mr.

[Traduction]

insurmontable. Nous pourrions toujours évoluer dans la direction souhaitée par les Indiens, c'est-à-dire de veiller à ce que leurs capitaux soient dépensés efficacement et que les décisions relatives à leurs terres soient également fructueuses. Enfin, cela signifie qu'il faudra que nous nous occupions d'affaires d'une façon légèrement différente.

**M. Garneau:** Le ministère ne veut pas que cela . . . Cela a déjà été précisé dans d'autres rapports et répété ici, et d'ailleurs, certains de mes collègues ont posé la même question, à laquelle on n'a pas fourni de réponse mais il s'agit de ce qui suit: pourquoi ne voulez-vous pas demander aux tribunaux de se prononcer sur l'application de l'alinéa 64(k)? Pourquoi le ministère ne veut-il pas demandé cela? Y a-t-il une raison précise?

**M. Goodwin:** M. Veinot en a donné une. Si l'on demande leur avis à des avocats, c'est qu'on s'attend à ce que nous nous contentions de cet avis. De fait, nous disposons déjà d'un avis juridique fort satisfaisant sur la façon d'administrer la disposition 64(k). La possibilité s'offre maintenant à nous de travailler de concert avec les bandes indiennes afin de prendre le genre de décisions qui soient conformes à leurs désirs. En même temps, nous estimons que les processus en question protègent la Couronne. Si toutefois le tribunal n'arrivait pas aux mêmes conclusions que nous, comme l'a illustré M. Veinot, on interromprait peut-être beaucoup d'affaires administrées par les Indiens ou liées à eux, tout simplement parce qu'il faudrait passer par le très long processus des référendums de bandes. Je ne vous expliquerai pas tout cela, il suffit de dire qu'il y a beaucoup de difficultés en ce qui a trait à l'adhésion aux bandes, il s'agit de savoir qui peut voter, où ils se trouvent car bon nombre d'Indiens ne vivent pas sur les réserves. Dans bon nombre de cas, c'est aussi exigeant que de tenir une élection provinciale et entraîne donc de nombreux processus. Pour résumer, nous croyons que cela n'est pas nécessaire.

**M. Garneau:** Si vous vous adressiez aux tribunaux et que ceux-ci en arrivent à une conclusion qui ne convienne pas au ministère, vous pourriez toujours demander à la Chambre de modifier la loi de telle sorte à faciliter la vérification de l'administration financière de votre ministère par le vérificateur général. Cela dit, j'ignore quelle serait la réaction à cela, monsieur Dubois. Je crois savoir que vous allez revenir avec cette note à chaque fois que vous effectuerez la vérification du ministère des Affaires indiennes.

**M. Dubois:** C'est exact.

**M. Veinot:** Justement, madame la présidente, j'allais dire que nous allions peut-être recommander qu'on modifie la loi qu'on recoure au jugement d'un tribunal ou non. Nous reconnaissons en effet l'existence du dilemme et des problèmes, et nous sommes également conscients des répercussions de la cause Guérin. Lors de nos entretiens avec le ministre, nous avons donc fait valoir qu'il était nécessaire de modifier la Loi sur les Indiens à bien des égards.

Je ne veux pas que vous et le Comité vous imaginiez que nous allons poursuivre sur cette lancée pour toujours. Cela dit,

[Text]

Goodwin was saying is that we do not specifically believe we need to take our client to court to challenge it to resolve the problem. We feel there are other ways of resolving it.

**Mr. Garneau:** You will never solve the problem of the Crown's responsibility by achieving agreement with the bands; that agreement can be contested 15 or 25 years from now, by a man or woman who does not exist at this moment. This is a problem that will be going on for years and years.

I do not know, Madam Chairman, what type of action this committee normally takes when the department and the Auditor General disagree. Do we just take note of that, take that as a fact and that is all?

**The Chairman:** We could discuss that further.

**Mr. Veinot:** I may comment that in fact it could lead to a change in the act. We do not want to be in this position either, every year, so we realize there has to be some answer.

**The Chairman:** Mr. Goodwin.

**Mr. Goodwin:** I would just like to make the point, Madam Chairman, that this essential problem is rife throughout the act. We all agree it is an antiquated act. For the management of the vast amounts of money that are out there in capital accounts it just simply does not work, so we accept that.

Indian people, for at least the last decade, have argued that we should not change the Indian Act; that they want a new act; that they want self-government. In the final analysis the answer lies, in my personal judgment, through that vehicle with certain technical amendments to the act, possibly something like a specific reference to 64K. The politics of Indian relationships with the federal government since about 1969 have been, as everyone is aware, very tempestuous, but they have also been quite consistent in arguing that the solution to that relationship lies, not in a change of the Indian Act but rather a fundamental change in the relationship which has to be voiced through a different form of legislation.

I do not believe the department can escape the problems we have today, nor some of the inconsistencies in the view of the Auditor General, until we are dealing with a new legal relationship.

**The Chairman:** Thank you. Are there any further comments or discussions on Audit Note 2? If not we will move to Audit Note 3.

Monsieur Guilbault.

**M. Guilbault (Drummond):** Comme la Loi sur les Indiens stipule clairement que les Indiens qui n'habitent pas sur une réserve ne sont admissibles à aucune aide financière pour poursuivre leurs études et qu'en 1983-1984, le ministère a consenti, sans avoir obtenu l'autorisation du Parlement, à un règlement hors cour en vertu duquel il s'engageait à verser la somme de 2.6 millions de dollars à un conseil scolaire de la province de la Saskatchewan, au sujet de certains services d'éducation non prévus par la Loi sur les Indiens, pourquoi le ministère n'a-t-il pas obtenu l'autorisation du Parlement,

[Translation]

M. Goodwin précisait que nous n'estimons pas nécessaire de poursuivre notre client devant les tribunaux pour l'inciter à résoudre le problème. Nous estimons qu'il y a d'autres moyens qui peuvent atteindre cette fin.

**M. Garneau:** Vous ne résoudrez jamais le problème inhérent à la responsabilité de la Couronne en vous entendant avec les bandes car un homme ou une femme qui n'est pas encore né pourra toujours contester cette entente dans 15 ou 25 ans. Ce problème continuera donc à exister pendant des années.

Madame la présidente, j'ignore quelle mesure notre Comité a l'habitude de prendre lorsque le ministère et le Vérificateur général sont en désaccord. Nous contentons-nous d'en prendre note et c'est tout?

**La présidente:** Nous pourrions en discuter plus longuement.

**M. Veinot:** Je pourrais ajouter que cela pourrait mener à une modification de la loi. En outre, nous ne voulons pas nous retrouver dans cette position à tous les ans, ce qui rend impératif de trouver une réponse.

**La présidente:** Monsieur Goodwin.

**M. Goodwin:** Madame la présidente, j'aimerais simplement ajouter que ce problème fondamental peut survenir dans presque toutes les dispositions de cette loi, que nous considérons tous comme désuète. Pour ce qui est de la gestion des sommes importantes faisant partie des comptes de capital, elle ne fonctionne tout simplement pas, et nous le reconnaissons.

Toutefois, cela fait au moins 10 ans que les Indiens affirment ne pas vouloir modifier la Loi sur les Indiens étant donné qu'ils veulent une nouvelle loi établissant leur autonomie politique. À mon avis, en fin de compte on résoudra le problème en modifiant la loi à certains égards ainsi, en mentionnant peut-être de façon précise la disposition 64k. Évidemment, depuis 1969, les rapports entre les Indiens et le gouvernement fédéral ont été tumultueux, et les Indiens ont affirmé que la solution à ces rapports problématiques n'était pas une modification de la loi actuelle mais un changement fondamental de ce rapport même, qui s'exprimerait par le truchement d'une autre loi.

Je ne crois pas que le ministère puisse échapper aux problèmes que nous connaissons aujourd'hui, ni aux incohérences relevées par le Vérificateur général, d'ici à ce que de nouveaux rapports soient consacrés par une nouvelle loi.

**La présidente:** Merci. Y a-t-il d'autres observations relatives à la note de vérification 2? Sinon, nous allons passer à la note de vérification 3.

Mr. Guilbault.

**Mr. Guilbault (Drummond):** Given that the Indian Act states clearly that Indians who do not live on reserves are not eligible to any financial aid for education and that in 1983-1984, the department, without having obtained Parliament's authorization, accepted an out-of-court settlement to the effect that it would grant \$2.6 million to a Saskatchewan School Board for certain educational services not included in the Indian Act, why did the department not get Parliament's authorization, as recommended by the Auditor General, before

## [Texte]

comme le recommande le vérificateur général, avant d'effectuer ce versement de 2.6 millions de dollars? De même, pourquoi n'a-t-il pas crédité la somme de 821,000 dollars au Fonds du revenu consolidé?

**Mr. Goodwin:** Madam Chairman, I will attempt to answer that question this way.

• 1135

The issue we are dealing with here existed in northern Saskatchewan, where there are provincial schools providing schooling to Indian children who live in the area. As the member correctly points out, we do not have authority to provide education for Indians who live off-reserve or not on Crown land.

In 1981 the land on which these Indian students lived was in fact Crown land and they went to the provincial school and we picked up the costs associated with that schooling. At some time in possibly early 1982, the Saskatchewan government changed the land tenure from Crown land to some form of local government districts. I do not know the technical word for the Saskatchewan holding. However, they did not tell us that. We were not aware that the land tenure had changed. When we did become aware of it—and I believe it occurred at some time over the course of 1983—we informed the Saskatchewan region that was a problem; we did not have authority any longer to provide that kind of support. We took action to cease paying for those Indian children.

Unfortunately, what we were operating with was a legal contract, a tuition agreement with the Saskatchewan government to pay the costs of those children. So what really happened was we were caught in mid-stream on this issue. We were not able to deal with the legal authority we had lost because of the change of the tenure of land, but we were trapped in the agreement.

Quite frankly, I think we acted too precipitously within the region, and we ceased payment. In retrospect, a better approach would have been to have entered into some kind of negotiation and square away the problem. We did not do that. As I say, we cut payments off. Obviously the Saskatchewan government was not happy with that, and it ended up in the courts; and what you understand to be the outcome is in fact what happened.

At the same time as we were reaching this settlement, another phenomenon was occurring. It is quite common across the country in Indian communities. In many Indian schools which are run either by the bands or by the federal government there are in fact white children who go to those schools, in the same way as Indian kids go to provincial schools. Within the Saskatchewan region, because the federal government was providing schooling to non-Indian Saskatchewan residents, it was felt the best way of handling this outstanding obligation to

## [Traduction]

granting this sum of \$2.6 million? Also, why did it not credit the Consolidated Revenue Fund with \$821,000?

**M. Goodwin:** Madame la présidente, je vais m'efforcer d'expliquer pourquoi.

En l'occurrence, il s'agit d'une situation observée dans le nord de la Saskatchewan, où des écoles provinciales assurent l'enseignement des enfants indiens vivant dans la région. Or ainsi que l'a justement précisé le député, nous ne sommes pas investis de l'autorité nous permettant de fournir les services d'enseignement aux Indiens vivant soit à l'extérieur des réserves, soit à l'extérieurs des terres de la Couronne.

En 1981, les terres sur lesquelles vivaient ces étudiants indiens étaient effectivement des terres de la Couronne, ils étudiaient donc dans les écoles provinciales et nous assumions les coûts de leur instruction. Cependant, au début de 1982, je crois, le gouvernement de la Saskatchewan modifia les titres de propriété de ces terres, qui se trouvaient à passer de terres de la Couronne à des espèces de districts des gouvernements locaux. J'ignore quel est le terme technique désignant cette forme de propriété. Toutefois, cela ne nous a pas été dit, et en conséquence, nous n'étions pas au courant de cette modification. Lorsque nous le sommes devenus, au cours de 1983, je crois, nous avons avisé la région de la Saskatchewan qu'il y avait un problème, du fait que nous n'avions plus la compétence nous permettant d'accorder ce genre d'aide. Nous avons donc pris les mesures nécessaires pour mettre fin aux paiements couvrant l'instruction de ces enfants indiens.

Malheureusement, nous étions tenus de respecter un contrat juridique ayant trait aux frais de scolarité de ces enfants et signé avec le gouvernement de la Saskatchewan. Nous avons donc été confrontés à ce problème au milieu du gué. En effet, nous ne pouvions plus discuter de la question de l'autorité juridique étant donné que nous avions perdu la compétence en la matière à cause du changement de propriété, mais nous demeurions enfermés par les dispositions de l'entente.

Très franchement, je crois que nous avons agi avec trop de précipitation dans la région, c'est-à-dire pour ce qui est de mettre fin aux paiements. Rétrospectivement, je crois qu'il aurait été préférable d'entamer des négociations pour régler le problème mais ce n'est pas ce que nous avons fait. Comme je l'ai déjà dit, nous avons mis fin aux paiements. Évidemment, le gouvernement de la Saskatchewan n'était pas d'accord avec cette initiative et la contesta devant les tribunaux, ce qui nous a amenés à la situation d'aujourd'hui.

Au même moment que cette question se réglait, on observait un autre phénomène. Il s'agit d'ailleurs de quelque chose de très répandu dans les collectivités indiennes. Je veux parler du fait que dans bon nombre d'écoles indiennes, soient celles administrées par les bandes, soient celles relevant du gouvernement fédéral, on retrouve des enfants blancs, de la même façon que des enfants indiens étudient dans les écoles provinciales. Dans la région de la Saskatchewan, étant donné que le gouvernement fédéral assumait les frais d'instruction des



[Text]

the Saskatchewan government was essentially to net out. We owed them \$2.6 million. They owed us \$800,000. Through discussions with Justice, it was agreed that was how we would handle the problem. We netted it out and in fact made this payment of \$1.7 million.

Again in retrospect, it appears this may not have been the correct procedure: to have netted out what the Saskatchewan government owed to the federal government to come to a bottom line on that. I think there is still some question about that, but certainly in the department we accept the fact that there would have been a better procedure to have followed and therefore we are saying we will not do it again. It was a rather unique set of circumstances that caught us in the middle of this agreement.

**M. Guilbault (Drummond):** Donc, une situation semblable ne peut pas se reproduire. Quelles mesures pouvez-vous prendre pour essayer de résoudre cela?

**Mr. Goodwin:** Madam Chair, I am not sure. I cannot say it could not happen again if in fact the same set of circumstances were to transpire and a province changed the status of the land and changed our obligations. What I hope we would not do, is act precipitously. I hope we would sit down and negotiate some kind of an arrangement so we would not get tied up in any kind of legal discussion.

• 1140

If we had an obligation, we would have to meet that obligation, and we would do it. So I think we have learned a certain lesson by this, but by the same token I do not think there is any way I can guarantee that we will always be fully informed of a provincial action.

**M. Garneau:** Est-ce que le vérificateur général a été informé des détails que vient de nous fournir le représentant du ministère?

**M. Dubois:** Madame la présidente, en effet, nous en étions informés.

**M. Garneau:** Alors, je comprends mal le sens de votre note.

**M. Dubois:** Eh bien, à cause des circonstances, le ministère n'avait plus l'autorisation parlementaire de déboursier les 2.6 millions de dollars et avait besoin de cette autorisation. À ce moment-là, la somme de 2.6 millions de dollars aurait dû être mentionnée au complet dans les prévisions supplémentaires, parce qu'il fallait aller chercher l'autorisation nécessaire pour déboursier le plein montant.

C'est peut-être un détail technique, mais le principe est quand même important. Pour avoir l'autorisation de déboursier les fonds, il fallait absolument que le Parlement approuve la somme de 2.6 millions de dollars.

**M. Garneau:** Et non pas la somme de 100,000 dollars?

[Translation]

résidents non indiens, il fut décidé que la meilleure façon de s'acquitter de cette obligation à l'endroit du gouvernement de la Saskatchewan était de lui verser de l'argent. Nous lui devions 2.6 millions de dollars et lui nous devait 800,000\$. En conséquence, à la suite de discussions avec le ministère de la Justice, il fut convenu de régler le problème ainsi. Nous avons donc versé 1.7 millions de dollars.

Encore une fois rétrospectivement, il semble que la procédure suivie n'ait pas été appropriée, c'est-à-dire de soustraire ce que le gouvernement de la Saskatchewan devait au gouvernement fédéral puis lui verser une subvention. On s'interroge d'ailleurs toujours là-dessus, et quoi qu'il en soit, le ministère reconnaît qu'il aurait été préférable de procéder autrement, et nous nous engageons donc à ne pas répéter cette chose, qui se produisit de toute façon à cause d'un concours de circonstances plutôt unique, qui nous forçait à agir au milieu du gué.

**Mr. Guilbault (Drummond):** You are then saying that a similar situation cannot happen again. What measures can you take to solve such a problem?

**M. Goodwin:** Madama la présidente, je n'en suis pas certain. Je ne puis affirmer qu'un tel problème ne se reproduira pas si les mêmes circonstances surviennent, et si une province décidait de changer la propriété d'une terre et de modifier nos obligations. J'espère cependant que nous n'agirions pas avec précipitation, mais que nous déciderions de négocier une entente quelconque nous évitant des discussions juridiques.

Si nous nous retrouvions face à une obligation, il faudrait que nous nous en acquittions, et c'est ce que nous ferions. J'estime donc que les circonstances évoquées nous ont appris quelque chose, mais je ne puis tout de même pas garantir que nous serons toujours pleinement renseignés sur certaines initiatives provinciales.

**Mr. Garneau:** Has the Auditor General been informed of the details the department representative has just given us?

**Mr. Dubois:** Madam Chairman, yes, we have been informed.

**Mr. Garneau:** In this case, I do not really understand why you made this note.

**Mr. Dubois:** Well, because of the circumstances, the department did not have any more the parliamentary authorization to grant the \$2.6 million, and it needed this authorization. At that moment, the \$2.6 million should have been in the supplementary estimates, in its complete form, because it was necessary to get the authorization to obtain the full amount.

Perhaps this is a technical detail, but the underlying principle is important. To get the spending authorization, it was absolutely necessary for Parliament to approve the sum of \$2.6 million.

**Mr. Garneau:** And not the sum of \$100,000?

[Texte]

**Mr. Dubois:** Non. La somme de 100,000 dollars était un montant net, et il était très difficile pour quelqu'un qui n'était pas au courant de retracer ce qui composait ces 100,000 dollars.

**Mr. Redway:** Just on that point. What is the usual practice then, Mr. Dubois, in a situation like this, recognizing that this is not an everyday occurrence? It must happen, from time to time, that other government departments get sued by other people for contractual obligations and obviously settlements at times are negotiated. What then is the usual practice? And if there is no usual practice, what practice would you recommend for dealing with a situation of this sort?

**Mr. Dubois:** Madam Chairman, what we are suggesting in a case like this is that the department disclose fully, through supplementary estimates, the need to get authorization for the amount; in this case, \$2.6 million. I guess in a situation like this it would be retroactive authority from Parliament, with adequate disclosure that this has happened.

**Mr. Redway:** So it would only appear in the supplementary estimates; it would not be an individual bill before Parliament authorizing a settlement of this sort. It would just be included in the supplementary estimates. Is that what you are suggesting?

**Mr. Dubois:** That is right.

**Mr. Redway:** In that case, that should not be a very difficult practice to follow in the future. Is there a plan or a procedure that you have worked out to follow in the future?

**Mr. Veinot:** Madam Chairman, I think it should be recognized here that the normal process is to go with a submission to Treasury Board explaining the circumstances and seeking authority to make out-of-court settlement. We did that. We interpreted at the time that it was not necessary to go for the \$2.6 million, that it was only necessary to go for authority on the net amount of the \$2.6 million we owed and the \$800,000 that was owed to us. So we went to Treasury Board with a submission for \$1.7 million, seeking authority, and received it.

The Auditor General has pointed out that because we do not have authority to vote net, we should have gone for the \$2.6 million and credited. Therefore, it becomes a parliamentary approval, not a Treasury Board approval. It is a situation that occurs once in a number of years. The interpretation that was made both by the department and by the Treasury Board Secretariat was that it was not necessary. Apparently that is wrong, and if it ever happens again we will put it in supplementary estimates.

• 1145

**Mr. Redway:** Who is going to remember to put it in? You will have to make sure you stay around a long time.

[Traduction]

**Mr. Dubois:** No. The \$100,000 was a net amount, and it was very difficult for someone who did not know about the question, to know what this \$100,000 was made up of.

**Mr. Redway:** J'aimerais revenir sur le même point. En ce cas, monsieur Dubois, quel est l'usage consacré dans une telle situation, qui ne se produit pas tous les jours? Cependant, cela doit arriver, de temps à autre, que d'autres ministères fassent l'objet de poursuites de l'extérieur en raison de leurs obligations contractuelles, et l'on doit donc nécessairement négocier des règlements à de telles poursuites. Quel en est d'habitude le prix? Si cependant il n'y a pas d'usage consacré à cet égard, que recommandez-vous que l'on fasse lorsqu'une situation semblable se produit?

**Mr. Dubois:** Madame la présidente, nous recommandons que dans de telles circonstances, le ministère fasse figurer aux prévisions budgétaires supplémentaires la totalité de ses besoins afin qu'il obtienne l'autorisation y correspondant; en l'occurrence, il s'agit de 2.6 millions de dollars. Dans une situation semblable, ce pouvoir accordé par le Parlement aurait un effet rétroactif, et mention serait faite de cela.

**Mr. Redway:** Cela ne figurerait donc que dans le budget supplémentaire, et ne ferait pas l'objet d'un projet de loi privé autorisant un règlement. Cela ne ferait donc que figurer au budget supplémentaire. C'est bien votre avis?

**Mr. Dubois:** C'est exact.

**Mr. Redway:** Dans ce cas, il ne devrait pas être très difficile de se conformer à cela à l'avenir. Avez-vous conçu un projet ou une procédure quelconque auquel on pourrait se conformer?

**Mr. Veinot:** Madame la présidente, il importe de rappeler que dans la filière normale, on soumet d'abord son projet au Conseil du Trésor en expliquant les circonstances et en demandant l'autorisation nécessaire pour en arriver à un règlement hors cour. C'est ce que nous avons fait. Cependant, à l'époque, nous avons estimé qu'il n'était pas nécessaire de demander les 2.6 millions de dollars mais seulement le montant net que nous devons sur ces 2.6 millions de dollars ainsi que les 800,000\$ qu'on nous devait à nous. Nous avons donc soumis une demande d'autorisation de 1.7 million de dollars au Conseil du Trésor, qui nous l'a accordée.

Le Vérificateur général a précisé qu'étant donné que nous n'avions pas obtenu l'autorisation correspondant à un crédit net, nous aurions dû demander le montant de 2.6 millions de dollars et le faire créditer. En conséquence, il s'agit d'obtenir l'approbation du Parlement et non du Conseil du Trésor. Une telle situation se produit assez peu souvent. Le ministère et le Secrétariat du Conseil du Trésor avaient donc décidé qu'il n'était pas nécessaire de procéder ainsi. Apparemment, ce n'est pas ainsi qu'il faut procéder, et si cela se reproduit, nous le mettrons dans le budget supplémentaire.

**Mr. Redway:** Mais qui s'en souviendra? Il va falloir s'assurer que vous resterez en poste suffisamment longtemps.

*[Text]*

**Mr. Veinot:** Well, myself and the people. We all have records of this, and it will go into our financial file so that this case will be brought forward should a situation like this appear again.

**The Chairman:** Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Mr. Dubois, I am sure this type of thing happens quite frequently. You must find others in your audit, such as \$2.6 million less \$821,000 comes out.. well, then they put a supplementary estimate of \$101,000. Apparently, in this case, they had not used up the full vote. You know, in this case if they had put the whole thing, there would actually have been a refund back on the vote and, then, an increase put through with this. Is that correct? What I am getting at is that, at the end of the year, a lot of departments spend money which has not been spent already and, in this case, it had been spent on their behalf without them knowing it. So they put it through, and were not able to spend money somewhere else.

**Mr. Dubois:** I am sorry, Madam Chairman, I am not sure I follow—

**Mr. Dorin:** Madam Chairman, I think the question here is not concern about the netting of the \$2.6 million, so much as we are concerned about the fact that only \$101,000 appeared instead of \$1.7 million which . . .

**Mr. Veinot:** Well, Madam Chairman, the reason why only \$101,000 appeared in the supplementaries is because \$1.6 million we already had in our base. We were not looking for additional funding.

**Mr. Fennell:** But where was that \$1.6 million? For this specifically?

**Mr. Veinot:** Yes. It was in our education budgets specifically for this obligation which, at the time we made the obligation, was on Crown land and, therefore, just a normal part of us doing business and paying education costs.

**Mr. Fennell:** So, in effect, \$1.6 million of the 1.7 million was already in your budget. Is that correct?

**Mr. Veinot:** Yes.

**Mr. Ting:** Madam Chairman, I can explain that. You see, if they have statutory authority, then they do not have to reflect it in the supplementary estimates. Because the situation changed, the Indian Act will not provide them to fund students who are not residing in the reserve or on Crown lands, because they are paying outside the statutory authority. Therefore, they have to seek Parliament to approve those funds. It is a principle. In our mandate, anything not approved by Parliament we have to bring to the attention of Parliament. That is the reason why we are obliged to report on cases like this.

*[Translation]*

**M. Veinot:** Moi-même et mon personnel, nous nous en souviendrons. Nous avons tous les dossiers nécessaires, qui vont être insérés dans notre dossier financier, de sorte que si ce genre de situation se reproduit, il suffira de consulter le dossier.

**La présidente:** Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Monsieur Dubois, je suis sûr que ce genre de situation se produit assez fréquemment. Vous avez dû en constater d'autres au cours de votre vérification, semblables à ce cas de 2.6 millions de dollars, moins les 821,000 dollars . . . Ensuite, le ministère réclame un crédit supplémentaire de 101,000 dollars. Apparemment, dans ce cas-là, le ministère n'avait pas épuisé le crédit en question. S'il avait respecté tout le processus administratif, il aurait obtenu le remboursement qui lui était dû et, ensuite, il aurait réclaté un crédit supplémentaire. C'est bien cela? Je veux dire par là que, à la fin de l'année, bon nombre de ministères dépensent l'argent qui reste dans leur budget, et, dans ce cas-là, cet argent a été dépensé au nom du ministère, mais à son insu. Par conséquent, il n'a pas pu le consacrer à autre chose.

**M. Dubois:** Je suis désolé, madame le président, mais je ne comprends pas très bien . . .

**M. Dorin:** Madame le président, ce n'est pas tant l'application de la procédure du crédit net à cette somme de 2.6 millions de dollars qui nous préoccupe, mais plutôt le fait que la somme qui figure dans le budget s'élève à 101,000 dollars, au lieu de 1.7 million . . .

**M. Veinot:** Madame le président, si nous n'indiquons que cette somme de 101,000 dollars dans le budget supplémentaire, c'est parce que nous avions déjà ce crédit de 1.6 million de dollars dans notre budget principal. Nous ne réclamons pas de crédits supplémentaires.

**M. Fennell:** Mais où se trouve cette somme de 1.6 million de dollars? Était-elle consacrée à cela précisément?

**M. Veinot:** Oui. Ce crédit émergeait à notre budget d'éducation, précisément, pour nous permettre de nous acquitter d'une obligation à l'égard d'un territoire qui, à l'époque, était une terre de la Couronne. Par conséquent, il était tout à fait normal que nous assumions les coûts en matière d'éducation.

**M. Fennell:** Donc, si je comprends bien, votre budget principal comprenait déjà une somme de 1.6 million de dollars, sur cette somme totale de 1.7 million?

**M. Veinot:** C'est exact.

**M. Ting:** Madame le président, permettez-moi de donner quelques explications. Si le ministère dispose d'une autorisation statutaire, il n'a pas besoin d'indiquer la somme en question dans le budget supplémentaire. Étant donné les changements qui sont intervenus, la Loi sur les Indiens ne permet plus au ministère d'aider financièrement les étudiants qui n'habitent pas dans une réserve ou sur une terre de la Couronne, car cela déborderait de son autorisation statutaire. En conséquence, il doit demander au Parlement d'approuver ces fonds. C'est une question de principe. Notre mandat nous oblige à attirer l'attention du Parlement sur toute dépense qui



[Texte]

**Mr. Fennell:** Okay. A major item then.

**Mr. Redway:** So even if they had the full amount of money to cover this, they should have still put in a supplementary estimate for the unauthorized amount . . .

**Mr. Ting:** That is right.

**Mr. Redway:** —and then they should have ended up with a surplus of the full amount in their budget at the end of the year. We hope.

**The Chairman:** Thank you.

Are there any further questions on Audit Note 3? If not, perhaps we can move to Audit Note 4.

**Mr. Garneau:** Does that deal with the \$600,000?

**The Chairman:** Yes.

Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** I would like to ask what happened.

**Mr. Veinot:** We talked of devolution. We have over the years also turned over to the band a number of the responsibilities for negotiating agreements with provincial school boards. So the band does its own negotiation. In this specific case, the band negotiated the agreement. Because there is a problem in many of the provincial education acts relating to the entity of a band, and because it is not clear in the Indian Act as to the band being a separate entity, apart from the federal government, many of these agreements have to be co-signed, if you wish. Even though the band does the negotiations with the school board, the department must co-sign in order for the province to accept that as a legitimate agreement. In this specific case, all of that took place. The money was turned over to the band to meet their obligations under the agreement and they did not meet them. Therefore we had a contingent liability to make that good. We did, in fact, make good the payment to the province on behalf of the band and have since taken steps to recover that money from the band.

• 1150

**Mr. Fennell:** I have to take exception to your move and I will tell you why. You have treated a province in a different way than you have treated an independent industry. This has happened, as you know, where the band has had the money in their appropriations; they have spent the money on other things, then when they go to pay for the item they bought from the private sector they are out that money. Now, because you are government to government, it seems to be easier for the Province of Ontario to get the money back than it is for some

[Traduction]

n'aurait pas été autorisée au préalable par ce dernier. C'est la raison pour laquelle nous sommes obligés de signaler les cas de ce genre.

**M. Fennell:** Je comprends. C'est important.

**M. Redway:** Donc, même si le ministère avait eu tous les fonds nécessaires pour couvrir cette dépense, il aurait quand même dû faire figurer la somme non autorisée dans un budget supplémentaire . . .

**M. Ting:** C'est exact.

**M. Redway:** . . . et il se serait retrouvé, à la fin de l'année, avec un excédent par rapport au crédit global figurant dans son budget, enfin, c'est ce qu'il faut espérer.

**La présidente:** Merci.

Avez-vous d'autres questions en ce qui concerne la note de vérification n° 3? S'il n'y en a pas, nous pourrions peut-être passer à la note suivante.

**M. Garneau:** Cela concerne-t-il la somme de 600,000 dollars?

**La présidente:** Oui.

Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** J'aimerais savoir ce qui s'est passé.

**M. Veinot:** Nous avons parlé de la dévolution. Ainsi, au cours des années, nous avons transmis à la bande indienne un certain nombre de responsabilités pour la négociation d'ententes avec les conseils scolaires provinciaux. C'est donc la bande qui est responsable de ses propres négociations. Dans le cas qui nous préoccupe, la bande a négocié l'entente, mais, étant donné que bon nombre de lois provinciales sur l'éducation, tout comme d'ailleurs la Loi fédérale sur les Indiens, ne précisent pas clairement dans quelles circonstances une bande indienne constitue une entité séparée, un grand nombre de ces ententes doivent être co-signées. Même si c'est la bande qui négocie avec le conseil scolaire, le ministère doit quand même co-signer l'entente afin que la province puisse l'accepter à titre d'entente légitime. Dans le cas qui nous intéresse, toute cette procédure a bien été respectée. L'argent a été versé à la bande afin de lui permettre de s'acquitter des obligations que lui conférait l'entente, mais ce n'est pas ce qu'elle a fait. En conséquence, nous avons dû prévoir un passif éventuel pour régler cette somme que devait la bande à la province. Depuis, nous avons pris des mesures pour recouvrer cette somme auprès de la bande.

**M. Fennell:** Je n'approuve pas du tout cette décision, et je vais vous dire pourquoi. Dans ce cas-là, vous avez traité une province d'une façon différente que vous n'auriez traité une entreprise du secteur privé. La bande disposait de cet argent puisqu'elle l'avait reçu du ministère. Elle a choisi de le consacrer à d'autres choses, et, au moment de payer ce qu'elle a acheté au secteur privé, il ne lui reste plus rien. Vous profitez donc de cette relation gouvernement à gouvernement, car il semble plus facile à la province de l'Ontario de récupérer cet argent que cela ne le serait pour un simple particulier qui se

*[Text]*

private individual. That is why I take exception to your doing this—for a government as opposed to the private sector.

**Mr. Veinot:** Madam Chairman, I would agree that was prevalent. I would think that our new band indebtedness policy, which I talked about before, allows us to treat unpaid creditors in the same way as we treated the Ontario government in this case. If it is a service provided by the department—in other words, if the band owes creditors or, indeed, a province for something that is not a service provided for by the department, then we will not involve ourselves. If it is, we will work with the band on a recovery plan, pay off the creditors and recover it from the band. That is happening, and it includes creditors as well as other governments.

In this specific case, there was the signatory of the department on the agreement as well, and in the opinion of our legal services we had an obligation that we do not have with other contracts of bands and creditors, because we are not signatories to those.

**Mr. Fennell:** I am fully aware of that, but I just wanted to express my... I think you know the case, probably, that I am referring to.

Thank you.

**Mr. Cassidy:** Just on this specific point, I am a bit puzzled. It is not your normal policy to pay for education for native peoples who do not live on a reserve or on Crown lands, is that correct?

**Mr. Veinot:** That is correct.

**Mr. Cassidy:** The head of Indians living on a reserve being provided with education services by a local school board, that is quite normal? That happens all the time, I presume, does it?

**Mr. Veinot:** But we must pay for it.

**Mr. Cassidy:** Yes. Perhaps you can take us back a bit and explain how it was that a substantial number of Indians who were not your responsibility, who were not on Indian reserves, how it was that the department got involved at all, in terms of an obligation for those education services?

**Mr. Veinot:** Could I ask which audit comment you are referring to? We were on number four, I think. You are back on number three, are you not?

**Mr. Cassidy:** That is correct. I am sorry, is that...? I do not understand what you mean by number four and number three. Is this 360 and 362?

**The Chairman:** Audit note number four is dealt with in paragraphs 363 to 365.

**Mr. Cassidy:** I see.

*[Translation]*

trouverait dans cette situation. C'est la raison pour laquelle je m'oppose à tout cela.

**M. Veinot:** Madame la présidente, je reconnais que c'était un problème. Je pense cependant que notre nouvelle politique relative aux créances des bandes indiennes, dont j'ai parlé tout à l'heure, nous permet de traiter les créanciers non payés de la même façon que nous avons traité le gouvernement de l'Ontario dans ce cas-là. S'il s'agit d'un service fourni par le ministère... En d'autres termes, si la bande ou même une province a contracté des dettes pour quelque chose qui n'est pas un service du ministère, dans ce cas-là, nous n'interviendrons pas. Par contre, s'il s'agit d'un service fourni par le ministère, nous négocierons avec la bande un plan de recouvrement prévoyant le remboursement des créanciers et du ministère. Voilà ce qui se fait maintenant, et cette procédure inclut donc les créanciers aussi bien que les autres gouvernements.

Dans le cas qui nous intéresse, le ministère avait également signé cette entente et, selon notre service du contentieux, cette entente nous conférerait une obligation que nous n'avons pas avec les autres contrats signés entre les bandes indiennes et les créanciers, tout simplement parce que nous ne sommes pas signataires de ces ententes.

**M. Fennell:** Je le sais parfaitement, mais je voulais simplement exprimer ma... Vous connaissez certainement le cas auquel je fais allusion.

Merci.

**M. Cassidy:** Sur ce sujet-là, justement, je suis un peu perplexe. Normalement, vous ne payez pas les frais de scolarité des autochtones qui ne vivent pas sur une réserve ou sur une terre de la Couronne, n'est-ce pas?

**M. Veinot:** C'est exact.

**M. Cassidy:** Mais pour les Indiens qui vivent sur une réserve où le conseil scolaire local offre des services d'enseignement, c'est tout à fait normal? Cela se produit constamment, je suppose?

**M. Veinot:** Nous devons payer ces services.

**M. Cassidy:** C'est cela. Dans ce cas, vous pourriez peut-être remonter un peu dans l'histoire et nous expliquer pourquoi un nombre élevé d'Indiens qui ne relevaient pas de vous, puisqu'ils ne vivaient pas dans des réserves indiennes, ont été aidés par le ministère en ce qui concerne leurs frais de scolarité? En d'autres termes, pourquoi le ministère a-t-il jugé qu'il avait une obligation à l'égard de ces Indiens?

**M. Veinot:** À quelle note de vérification faites-vous allusion? Nous en sommes à la note de vérification numéro 4, et vous, vous en êtes toujours à la note numéro 3, n'est-ce pas?

**M. Cassidy:** Vous avez raison. Je suis désolé... Je ne comprenais pas ce que vous vouliez dire par numéros 3 et 4. S'agit-il des paragraphes 360 et 362?

**La présidente:** La note de vérification numéro 4 porte sur les paragraphes 363 à 365.

**M. Cassidy:** Je comprends.

*[Texte]*

**The Chairman:** And that is what we are on now. We have worked through the first three notes.

**Mr. Cassidy:** Oh! Well, was the question I asked asked previously? If it was not, I would ask if we can go back to that after you have finished with this particular line of . . .

**Mr. Dorin:** I think you will find in the transcripts that it will basically answer your question about how they got involved.

**Mr. Redway:** The designation of the land was changed to the province that they were living under, unbeknownst to the department.

**Mr. Cassidy:** Okay. That is fine. In that case, then, I will pass for a minute, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Garneau.

• 1155

Are there any further questions on Audit Note 4?

**Mr. Redway:** How are you getting the money back? What do you do here? What funds do you take it from? How do you collect it?

**Mr. Veinot:** The band debt deletion policy I talked about, is extremely difficult to administer. The only funds that really the band can live without for a period of time are overhead funds.

**Mr. Redway:** Capital.

**Mr. Veinot:** No, administration overhead. Otherwise, to recover funds such as these, that were paid twice, you are recovering from education or social programs and you are affecting other people who have not necessarily anything to do with the situation. So we try to encourage the band, and have been reasonably successful, to reduce their overhead levels during the period that recovery is necessary.

In this specific case I believe our intention is to take it from their education dollars and that was specifically where they misspent them.

**Mr. Redway:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you. If there are no further questions on Audit Note 4, may we move to Audit Note 5. Is there any discussion on that? Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, before we move to Audit Note 5, I would just like to mention that at 12 p.m. is the unveiling of Madam Sauve's picture in the House of Commons. I for one, as many others, would like to be there for the unveiling. I think we could be a few minutes late and I would recommend that this questioning get over by 12.05 p.m.

**Mr. Garneau:** What is the explanation?

*[Traduction]*

**La présidente:** Et c'est là où nous en sommes, puisque nous avons déjà étudié les trois premières notes.

**M. Cassidy:** La question que j'ai posée l'a-t-elle déjà été? Dans la négative, nous pourrions peut-être y revenir une fois que nous aurons terminé cette série de . . .

**M. Dorin:** Je crois que vous trouverez dans le compte rendu toutes les explications justifiant les raisons de notre intervention dans ce domaine.

**M. Redway:** Les terres de la Couronne sur lesquelles ces Indiens habitaient ont été transférées à la province, et ce, à l'insu du ministère.

**M. Cassidy:** Bien. Parfait. Dans ce cas, je vais céder la parole à un autre député pour quelques instants, madame le président.

**La présidente:** Merci. Monsieur Garneau.

Avez-vous d'autres questions à poser au sujet de la note de vérification n° 4?

**M. Redway:** Avez-vous récupéré cet argent? Que faites-vous ici? Dans quels crédits puisez-vous? Comment faites-vous pour recouvrer cet argent?

**M. Veinot:** La politique relative à la radiation des dettes des bandes, dont j'ai parlé tout à l'heure, est extrêmement difficile à administrer. Les seuls crédits dont une bande peut se passer pendant une certaine période sont ceux qui correspondent aux frais généraux.

**M. Redway:** Pour les investissements.

**M. Veinot:** Non, les frais généraux pour l'administration. Donc, si vous voulez recouvrer cet argent, qui a été versé deux fois en fait, vous êtes obligés de puiser dans les programmes d'éducation ou dans les programmes sociaux et vous risquez alors de nuire à des personnes qui ne sont pas nécessairement responsables du problème initial. Nous essayons donc d'encourager la bande, et avec quelques succès jusqu'à présent, à réduire ses frais généraux pendant la période de recouvrement.

Dans ce cas-là, nous tenons à récupérer cet argent du budget d'éducation de la bande, étant donné que c'est dans ce secteur-là, précisément, que la bande a commis une faute.

**M. Redway:** Merci.

**La présidente:** Merci. Si vous n'avez pas d'autres questions au sujet de la note de vérification n° 4, je vous propose de passer à la note n° 5. Avez-vous quelque chose à dire à ce sujet? Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Madame la présidente, avant de passer à la note de vérification n° 5, je voudrais simplement vous rappeler que l'inauguration du portrait de M<sup>me</sup> Sauvé aura lieu à midi à la Chambre des communes. J'aimerais, comme beaucoup d'autres, assister à cette cérémonie, et je vous propose donc de terminer notre période des questions à 12h05, car nous pouvons fort bien arriver quelques minutes en retard.

**M. Garneau:** Quelle est l'explication de cette note?



[Text]

**Mr. Veinot:** I would ask Mr. Leask, who can, I am sure, answer it in two minutes or less.

**Mr. J. Leask (Director General, Reserves and Trusts, Indian and Inuit Affairs, Department of Indian Affairs and Northern Development):** Madam Chairman, in 1975, or approximately that time, in British Columbia, a regional forest officer issued a permit to a private company, to take logs from an Indian reserve in British Columbia. My understanding is that, because of particular circumstances related to the transaction and to getting it set up and that, considerable time had passed from the time the company had indicated their interest in getting on the land and the time the permit was issued and also from the time they could realize some profit from the operation. The officer concerned issued a permit for two years—from 1975 to 1977—believing, we understand, that the Indian timber regulations were directory rather than mandatory and that there was some discretion there to issue a permit for one year or for two years or whatever. He also issued an extension after 1977 for one year.

The Indian band, who were not involved in the main part of that particular transaction, we understand, took exception to the length of the permit and refused to allow the company to fulfil the conditions of the permit. The company then took the Crown to court and the Court of Appeal found that in fact the Indian timber regulations only allow for a one-year permit and not a two-year permit. Therefore the permit was invalid.

As a result of that the company sued the Crown. The Department of Justice advised us that we were at fault and that in fact we would save ourselves a considerable amount of money if we settled out of court, and this was the result.

• 1200

**Mr. Garneau:** What happened to the official who signed those permits?

**Mr. Leask:** He was a regional forest officer at the time and he is now working in a district in British Columbia in a different capacity.

**Mr. Garneau:** With a demotion?

**Mr. Dorin:** Why did the Indians not want the permit to be extended?

**Mr. Leask:** I am not exactly sure of the background of that, Madam Chairman, but my information is that, in the initial arrangements made for the issuing of the permit and for the logging on the reserve, the band had not been consulted to the degree they felt they should have been consulted, and they wanted to play a greater role in it. It appeared to them, I expect, that the way to take action was to become physically involved and stop the company from logging on the reserve.

**Mr. Dorin:** The thing is that the department got caught in a technicality, but there has to be some broader issue, why there was a problem.

[Translation]

**M. Veinot:** Je vais demander à M. Leask de vous la donner en deux minutes tout au plus.

**M. J. Leask (directeur général, Réserves et fidéicommis, Affaires indiennes et inuit, ministère des Affaires indiennes et du Nord):** Madame la présidente, en 1975 ou à peu près, un agent régional du Service des forêts, en Colombie-Britannique, a délivré à une société privée un permis de coupe de bois sur une réserve indienne de cette province. D'après ce qu'on m'a dit, les circonstances entourant cette transaction sont telles qu'une longue période s'est écoulée entre la date à laquelle la société a manifesté le désir d'exploiter cette terre, la date à laquelle le permis a été délivré et la date à laquelle la société a commencé à enregistrer des profits. L'agent en question avait délivré le permis pour deux ans, de 1975 à 1977, car il croyait que le Règlement sur le bois de construction des Indiens était davantage une directive qu'un texte exécutoire, et qu'il avait donc une certaine latitude pour délivrer un permis d'un an, de deux ans ou plus. Il a même accordé une prorogation d'un an après 1977.

La bande indienne, qui n'avait pas participé à la négociation de cette transaction, s'est opposée à la durée de validité du permis et a empêché la société d'en exécuter les modalités. Celle-ci a alors décidé de s'adresser à la Cour d'appel, laquelle a décrété que le Règlement sur le bois de construction des Indiens n'autorisait que des permis d'un an et pas de deux ans. En conséquence, la Cour d'appel en a conclu que le permis n'était pas valide.

Suite à cette décision, la société a décidé de poursuivre la Couronne. Le ministère de la Justice nous a indiqué que nous étions en faute, et que, par conséquent, nous nous éviterions des dépenses considérables en réglant ce litige à l'amiable, ce qui a été fait.

**M. Garneau:** Qu'est-il advenu de l'agent qui a signé ces permis?

**M. Leask:** À l'époque, il était agent régional du Service des forêts et aujourd'hui, il travaille dans un district de Colombie-Britannique, dans des fonctions différentes.

**M. Garneau:** A-t-il été rétrogradé?

**M. Dorin:** Pourquoi les Indiens s'opposaient-ils à la prorogation du permis?

**M. Leask:** Je ne sais pas exactement, madame la président, mais d'après ce qu'on m'a dit, la bande n'avait pas été consultée comme elle l'aurait voulu lors des négociations préliminaires à la délivrance du permis; en d'autres termes, elle aurait voulu avoir son mot à dire dans les conditions d'exploitation offertes à la société. La bande en a conclu que la seule façon d'avoir son mot à dire, justement, était d'intervenir physiquement et d'empêcher la société d'exploiter le bois de la réserve.

**M. Dorin:** Dans ce cas-là, le ministère s'est fait prendre à cause d'un détail technique, mais toute cette histoire révèle cependant un problème beaucoup plus vaste.

## [Texte]

**Mr. Veinot:** Madam Chairman, as Mr. Leask said, I think the real broader issue was the lack of consultation with the Indian people on their resources. The policy has changed considerably so that in future, when permits are requested or issued to withdraw resources from a reserve, the Indian people must be a party of those negotiations and agree to the whole concept.

**The Chairman:** Thank you. Is there any further discussion?

Mr. Garneau.

**Mr. Garneau:** The official who signed those permits, I understand, is working somewhere else. Was it a demotion he had?

**Mr. Leask:** Yes, it was.

**Mr. Redway:** Madam Chairman, is there some sort of routine in place now to instruct your departmental officials on the Indian Act and the fact that they cannot do this sort of thing? What training did they receive before, and how has it changed since?

**Mr. Leask:** The key to a change was the court of appeal decision. It said that the Indian timber regulations, which were the operative piece of legislation, are not directory but rather are mandatory, and they have to be followed to the letter.

**Mr. Redway:** Nobody realized that before, or that was not the way the department was treating it before, then.

**Mr. Leask:** Prior to 1975, I understand the practice generally was that it was fairly flexible, depending on the conditions prevailing in a particular situation. Since that time, we as well have put in place a policy of consultation with Indian bands. They are involved in all aspects as much as they can be in the disposition of their resources, be it forestry, oil and gas, mining or whatever. As well, we make certain our people are sufficiently apprised of the requirements of the legislation and that they follow them as well.

**Mr. Redway:** So it will not happen again.

**Mr. Leask:** No, we do not think so, but who can say?

**Mr. Fennell:** Any comments, Mr. Dubois?

**Mr. Dubois:** No comments.

**Mr. Fennell:** I saw a look on your face.

**The Chairman:** If we have concluded the discussion on this item, may I just have one minute to talk about our future meetings.

I have circulated a report of the Subcommittee on Agenda and Procedure, but I am not asking for the adoption of that report because we are facing a technical difficulty in that, under the new rules, we may or may not be able to meet at the beginning of January. In other words, the meetings set out in paragraph 3 may have to be changed because the striking committee has to meet again in the new session. But I thought

## [Traduction]

**M. Veinot:** Madame la présidente, comme l'a indiqué M. Leask, le problème qui s'est posé est dû en fait à un manque de consultation des Indiens au sujet de l'exploitation de leurs ressources. Depuis, la politique a été considérablement modifiée, de sorte qu'à l'avenir, lorsque des permis sont demandés ou sont délivrés relativement à l'exploitation des ressources d'une réserve, les Indiens doivent être partie aux négociations et en approuver le concept global.

**La présidente:** Merci. Avez-vous d'autres choses à dire?

Monsieur Garneau.

**M. Garneau:** D'après ce que vous avez dit, l'agent qui a signé ces permis a, depuis, été muté. A-t-il été rétrogradé?

**M. Leask:** Oui.

**M. Redway:** Madame la présidente, avez-vous, depuis, établi une procédure permettant à vos fonctionnaires de s'informer des dispositions précises de la Loi sur les Indiens, afin qu'ils sachent parfaitement qu'ils ne peuvent pas faire ce genre de chose? Quelle formation avaient-ils auparavant, et dans quelle mesure cette formation a-t-elle changé depuis?

**M. Leask:** Ce qui a tout changé, c'est la décision de la Cour d'appel. Celle-ci a en effet décrété que le Règlement sur le bois de construction des Indiens, qui fait partie de la Loi, n'est pas une directive mais plutôt un texte exécutoire, qui doit être observé à la lettre.

**M. Redway:** Personne ne s'en était rendu compte auparavant et le ministère ne considérait pas ce texte comme exécutoire?

**M. Leask:** Avant 1975, on estimait généralement que ce règlement était assez souple, et que son application dépendait des conditions entourant telle ou telle situation. Depuis lors, nous avons mis sur pied une politique de consultation des bandes indiennes, lesquelles participent dorénavant à toutes les transactions concernant l'exploitation de leurs ressources, que ce soit la matière lignieuse, le pétrole, le gaz naturel, les minerais ou autres. De même, nous veillons à ce que notre propre personnel soit suffisamment informé des conditions prescrites par la loi, et qu'il les observe.

**M. Redway:** Afin que cela ne se reproduise pas.

**M. Leask:** Nous ne pensons pas que ce genre de situation se reproduira, mais qui sait?

**M. Fennell:** Avez-vous des commentaires, monsieur Dubois?

**M. Dubois:** Non.

**M. Fennell:** Je croyais, à voir l'expression de votre visage.

**La présidente:** Si vous n'avez plus d'autres commentaires à faire au sujet de cette note de vérification, j'aimerais vous parler, pendant une minute, de nos réunions ultérieures.

Je vous ai distribué un rapport du Sous-comité du programme et de la procédure, mais je ne vous demande pas de l'approuver maintenant car nous heurtons à un petit problème technique. En effet, en vertu du nouveau règlement, il se peut que nous ne puissions pas siéger au début de janvier. En d'autres termes, il faudra peut-être déplacer les réunions prévues au paragraphe 3 car le comité directeur devra se

[Text]

you might like to have this for information, and the meetings in paragraph 3 will be subject to the striking committee's reappointing the committee in the proper time.

In any event, what is not included here, but what I am proposing, is a briefing meeting on January 14, on that Monday evening when we come back. By then we should know what our plans would be for the week of January 15.

• 1205

**Mr. Fennell:** I think I had just better add that I think we might know before that. Before we go away we will know whether we can meet or not, but, as you suggest, it could be an informal meeting to start drafting the report.

I have gone to the House Leader. A technicality from the new rules has caught up with us. So we are trying to get an exception, but if we do not then we will have just to meet on an informal basis, accomplish the same thing and then present the report as soon as we come back.

**Mr. Garneau:** Do you mean we have to be reappointed?

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Cassidy:** I wonder if it is possible to hold a briefing meeting, say, at 5 p.m. on the Monday and confine it to an hour.

**The Chairman:** We have planned a briefing meeting for 6 p.m. on the Monday, over dinner.

**Mr. Cassidy:** In that case you have really extended the day by an extra two hours. We all work very hard around here. I like everybody's company very much, but it seems to me that we could probably, if adequate work was done beforehand, get through the briefing in an hour and if we limit it to an hour we will get that done. In a two-hour dinner meeting you will only get an hour briefing anyway.

**The Chairman:** Perhaps we can take this suggestion up with the steering committee. Traditionally briefing meetings have been done in that way. There is no reason why the tradition should not change, but perhaps...

**Mr. Cassidy:** Only two members in the committee in fact have shared in that tradition, or maybe three.

**The Chairman:** Perhaps this suggestion can go back to the steering committee then.

**Mr. Cassidy:** Okay. Could we meet at 5 p.m. on the Monday, on the 14th? Is that possible?

**The Chairman:** I think the steering committee should review that.

**Mr. Cassidy:** Sure.

**Mr. Fennell:** There will have to be a steering committee meeting, probably on Thursday, just to finalize what we are going to do.

[Translation]

réunir à nouveau à la rentrée. Toutefois, je pensais qu'il serait bon que vous ayez ce rapport maintenant, à titre d'information, mais je vous rappelle que les réunions prévues au paragraphe 3 devront être confirmées par le comité directeur qui se réunira le moment voulu.

Par ailleurs, je vous propose, et cela ne figure pas dans le rapport, une réunion d'information le 14 janvier, dans la soirée de ce lundi de la rentrée. D'ici là, nous connaissons nos plans pour la semaine du 15 janvier.

**M. Fennell:** J'allais justement ajouter qu'il vaudrait mieux que nous le sachions avant de partir. Toutefois, comme vous le dites, il pourrait s'agir d'une réunion informelle, pour commencer la rédaction du rapport.

J'en ai parlé à notre leader en Chambre. C'est le nouveau règlement qui nous pose ce genre de problème. Nous allons essayer d'obtenir une autorisation exceptionnelle, faute de quoi, nous devons nous réunir de façon informelle; quoi qu'il en soit, nous devrions accomplir les mêmes choses afin de présenter notre rapport le plus vite possible.

**M. Garneau:** Voulez-vous dire que nous devons être renommés?

**La présidente:** Oui.

**M. Cassidy:** Serait-il possible d'avoir cette séance d'information à 17 heures, par exemple, ce lundi soir, et de la limiter à une heure.

**La présidente:** Nous avons prévu cette séance d'information à 18 heures, le lundi 14 janvier, pendant le dîner.

**M. Cassidy:** Dans ce cas, vous prolongez la journée de deux heures, alors qu'elle est déjà bien occupée. Je vous aime tous beaucoup, mais il me semble que si la séance est bien préparée, il nous suffira d'une heure. De toute façon, si vous prévoyez deux heures y compris le dîner, il ne vous restera en fait qu'une heure pour la discussion sérieuse.

**La présidente:** Nous pourrions peut-être en reparler au comité directeur. Généralement, les séances d'information se font de cette façon. Certes, rien ne nous empêche de rompre avec la tradition, mais...

**M. Cassidy:** En fait, il n'y a que deux ou trois membres du Comité qui ont eu l'occasion de respecter cette tradition dans le passé.

**La présidente:** J'en parlerai au comité directeur.

**M. Cassidy:** Bien. Pourrions-nous donc nous réunir à 17 heures le lundi 14 janvier?

**La présidente:** C'est le comité directeur qui en décidera.

**M. Cassidy:** Bien.

**M. Fennell:** Il faudra que le comité directeur se réunisse, sans doute jeudi, pour prendre une décision finale sur tout cela.



[*Texte*]

I would just like to thank the officials from the department very much for coming, on behalf of everybody here. I realize the circumstances. I expressed our views that we did not want to change this meeting, and I really appreciate that greatly. Thank you so much.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Redway:** What action, if any, will we take as a result of these meetings?

**The Chairman:** Mr. Redway, we will be preparing a report and that, again, goes to the steering committee and then back here for about . . .

**Mr. Redway:** I see.

[*Traduction*]

Au nom de tous les membres du Comité, j'aimerais remercier les fonctionnaires du ministère de s'être déplacés, tout particulièrement en raison des circonstances qui ont entouré la tenue de cette réunion. Merci beaucoup.

**La présidente:** Merci.

**M. Redway:** Allons-nous prendre des mesures, et lesquelles, à la suite de ces réunions?

**La présidente:** Monsieur Redway, nous allons préparer un rapport, qui sera envoyé au comité directeur et ensuite à nous . . .

**M. Redway:** Je vois.













*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. R. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch;

Mr. L. Ting, Principal, Audit Operations Branch.

### *From the Department of Indian Affairs and Northern Development:*

Mr. Brian Veinot, Assistant Deputy Minister, Finance and Professional Services;

Mr. D.K. Goodwin, Assistant Deputy Minister, Indian and Inuit Affairs;

Mr. J. Leask, Director General, Reserves and Trusts, Indian and Inuit Affairs.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. R. Dubois, Sous-vérificateur général, Direction générale des opérations de vérification;

M. L. Ting, Directeur principal, Direction générale des opérations de vérification.

### *Du ministère des Affaires indiennes et du Nord:*

M. Brian Veinot, Sous-ministre adjoint, Finance et services professionnels;

M. D.K. Goodwin, Sous-ministre adjoint, Affaires indiennes et inuit;

M. J. Leask, Directeur général, Direction générale des réserves et des fidéicommis, Affaires indiennes et inuit.



HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 5

Fascicule n° 5

Tuesday, January 22, 1985

Le mardi 22 janvier 1985

Chairman: Aileen Nicholson

Président: Aileen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal  
year ended March 31, 1984—Chapter 4—Government-  
wide study of Cash Management

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1984—chapitre  
4—Étude d'envergure gouvernementale de la gestion de  
la trésorerie.

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)

First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aideen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
Stan Hovdebo  
Doug Lewis  
Alan Redway  
Tony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Aideen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Don Boudria  
Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Dennis H. Cochrane  
Alfonso Gagliano  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
André Harvey  
Jim Hawkes  
Jim Jepson—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Monday, January 21, 1985:

André Harvey (permanent) replaced Murray Dorin  
(alternate);

Murray Dorin (alternate) replaced André Harvey (perma-  
nent);

Doug Lewis replaced Murray Dorin (permanent).

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le lundi 21 janvier 1985:

André Harvey (permanent) remplace Murray Dorin  
(substitut);

Murray Dorin (substitut) remplace André Harvey (perma-  
nent);

Doug Lewis remplace Murray Dorin (permanent).

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JANUARY 22, 1985

(7)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:38 o'clock a.m., this day, the Chairman, Miss Aideen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Attewell, Desjardins, Fennell, Garneau, Hovdebo, Lewis, Miss Nicholson, Messrs. Redway and St. Germain.

*Alternates present:* Messrs. Cassidy, Guilbault (*Drummond*), Harvey and Hawkes.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams and Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Department of Finance:* Mr. M.A. Cohen, Deputy Minister; Mr. G.W. King, Director General, Capital Markets Division. *From the Office of the Deputy Receiver General for Canada:* Mr. R.V. Hession, Deputy Receiver General. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* Mr. W.B. Bindman, Acting Comptroller General; Mr. J.Q. McCrindell, Assistant Comptroller General, Financial and Operational Management Division.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee commenced consideration of Chapter 4—Review of Cash Management of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1984.

The opening statements of the witnesses were deemed to have been read.

On motion of Mr. Fennell, *it was agreed*,—That the document entitled "Follow-up Report to the Standing Committee on Public Accounts Respecting the Report of the Auditor General of Canada for The Fiscal Year Ended March 31, 1984," relating to Chapter 4—Review of Cash Management be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendix "PUBL-2"*).

The witnesses answered questions.

On motion of Mr. Fennell, *it was agreed*,—That the Chairman present the First Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure which is as follows:

Your Sub-Committee met on Thursday, December 20, 1984 and agreed to recommend the following schedule of meetings:

1. That members of the Sub-Committee on Agenda and Procedure meet informally on Tuesday, January 15, 1985 to discuss the draft report on Chapter 3, paragraphs 3.50 to 3.68 *Adult Notes*—Department of Indian Affairs and Northern Development in the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984 and, That members of the Committee meet informally on Thursday, January 17, 1985 to continue the discussion of the draft report.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 22 JANVIER 1985

(7)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 38, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aideen Nicholson, président.

*Membres du Comité présents:* MM. Attewell, Desjardins, Fennell, Garneau, Hovdebo, Lewis, M<sup>lle</sup> Nicholson, MM. Redway, St. Germain.

*Substitués présents:* MM. Cassidy, Guilbault (*Drummond*), Harvey, Hawkes.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *Du ministère des Finances:* M. M.A. Cohen, sous-ministre; M. G.W. King, directeur général, division des marchés des capitaux. *Du Cabinet du sous-receveur général du Canada:* M. R.V. Hession, sous-receveur général. *Du Bureau du Contrôleur général du Canada:* M. W.B. Bindman, contrôleur général intérimaire; M. J.Q. McCrindell, contrôleur général adjoint, division de la gestion financière et opérationnelle.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre, aux articles permanents et provisoires, le Comité procède à l'étude du chapitre 4 intitulé «Examen de la gestion de la trésorerie», tiré du Rapport du Vérificateur général du Canada portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1984.

Les déclarations préliminaires des témoins sont tenues pour lues.

Sur motion de M. Fennell, *il est convenu*,—Que le document intitulé «Rapport de suite au Comité permanent des comptes publics au sujet du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1984» relatif au chapitre 4 intitulé «Examen de la gestion de la trésorerie», figure aux Procès-verbaux et témoignages de ce jour (*Voir Annexe «PUBL-2»*).

Les témoins répondent aux questions.

Sur motion de M. Fennell, *il est convenu*,—Que le président dépose le Premier rapport du Sous-comité du programme et de la procédure libellé en ces termes:

Votre Sous-comité s'est réuni jeudi le 20 décembre 1984 et a convenu de faire les recommandations de programme suivantes:

1. Que les membres du Sous-comité du programme et de la procédure se réunisse informellement mardi le 15 janvier 1985 pour discuter l'ébauche du rapport concernant le chapitre 3, paragraphes 3.50 à 3.68, *Notes de vérification*—Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien du Rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1984 et, que les membres du Comité se réunisse informellement jeudi le 17 janvier pour continuer la discussion de l'ébauche du rapport.



2. That a briefing meeting be held on Monday, January 21, 1985 at 5:00 p.m. in relation to Chapter 4—Review of Cash Management, Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

3. That the Committee meet on Tuesday, January 22, 1985 at 9:30 o'clock a.m. and/or Thursday, January 24, 1985 at 9:30 o'clock a.m. with respect to Chapter 4—Review of Cash Management, Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984 and that the Auditor General and officials from Treasury Board, the Office of the Comptroller General, the Department of Finance and the Office of the Receiver General for Canada appear before the Committee.

4. That a briefing meeting be held on Monday, January 28, 1985 at 5:00 o'clock p.m. in relation to Chapter 13, Department Public Works in the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

5. That the Committee meet on Tuesday, January 29, 1985 at 9:30 o'clock a.m. and Thursday, January 31, 1985 at 9:30 o'clock a.m. with respect to Chapter 13—Department of Public Works, Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

And debate arising thereon.

On motion of Mr. Redway, *it was agreed*,—That the Report of the Sub-Committee be amended by deleting paragraph 1 and replacing it as follows:

1. That the Committee meet on Thursday, January 24, 1985 at 9:30 o'clock a.m. to discuss the draft report on Chapter 3, paragraphs 3.50 to 3.68, Audit Notes—Department of Indian Affairs and Northern Development in the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

*It was agreed*,—That the Report of the Sub-Committee, as amended, be concurred in.

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

2. Qu'une séance d'information soit tenue lundi le 21 janvier 1985 à 17 heures concernant le chapitre 4—Examen de la gestion de la trésorerie du Rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1984.

3. Que le Comité se réunisse mardi le 22 janvier 1985 à 9 h 30 et/ou jeudi le 24 janvier 1985 à 9 h 30 concernant le chapitre 4—Examen de la gestion de la trésorerie, Rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1984 et que le Vérificateur général et des hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor, du Bureau du Contrôleur général, du ministère des Finances et du Receveur général du Canada comparaissent devant le Comité.

4. Qu'une séance d'information soit tenue lundi le 28 janvier 1985 à 17 heures concernant le chapitre 13, ministère des Travaux publics du Rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1984.

5. Que le Comité se réunisse mardi le 29 janvier 1985 à 9 h 30, et jeudi le 31 janvier 1985 à 9 h 30 concernant le chapitre 13—ministère des Travaux publics, Rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1984.

Un débat s'ensuit.

Sur motion de M. Redway, *il est convenu*,—Que le Rapport du Sous-comité soit modifié en éliminant l'alinéa 1 et en y substituant ce qui suit:

1. Que le Comité se réunisse le jeudi 24 janvier 1985, à 9 h 30, pour étudier l'ébauche du rapport portant sur le chapitre 3, paragraphes 3.50 à 3.68, Notes de vérification, ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, tiré du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1984.

*Il est convenu*,—Que le Rapport du Sous-comité ainsi modifié soit adopté.

A 12 h 35, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, January 22, 1985

• 0939

**The Chairman:** Order. The order of the day is chapter 4, a review of the cash management report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1984. Opening statements have been distributed.

• 0940

We have with us today Mr. Kenneth Dye, Auditor General of Canada, and Mr. W.J. Cluskey, Principal, Audit Operations Branch. From the Department of Finance we have Mr. M.A. Cohen, Deputy Minister; Mr. F.W. Gorbet, Senior Assistant Deputy Minister, Fiscal Policy and Economic Analysis Branch; and Mr. G.W. King, Director General, Capital Markets Division. From the office of the Deputy Receiver General for Canada we have Mr. R.V. Hession, Deputy Receiver General, and three other officials. From the Office of the Comptroller General of Canada Mr. Bindman is with us again, with two other officials from his staff.

The opening statements were circulated to members and were in your briefing books. Therefore, if it is agreeable to you, I would suggest that they not be read but that we proceed directly to the questioning. If that is acceptable to you, the opening statements will be printed in the record.

**Some hon. members:** Agreed.

**Statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):**

Good cash management is an essential function of any organization, especially over the past few years as interest rates have increased. There is a special need to make public servants aware of the time and cost associated with handling money. Because departments and agencies do not depend on the collection of revenue for survival, as companies do in the private sector, there is virtually no incentive to act quickly in billing and collecting moneys owed to the government. This lack of awareness or recognition of such costs is a contributing factor to some of the problems noted in my Report. Thus, in Chapter 4, paragraphs 4.9 to 4.14, we emphasize the need for central agencies to provide leadership to departments in cash management and to co-ordinate their various activities and responsibilities effectively.

It would help, for example, if there were more emphasis in central agency directives and guidelines on the cost of handling money. It would also help in achieving the savings identified in this chapter if the committee could clearly identify which central agency is to bear the ultimate responsibility for cash management in the federal government.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 22 janvier 1985

**Le président:** À l'ordre. Notre ordre du jour porte sur le chapitre 4 du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1984, chapitre consacré à l'examen de la gestion de la trésorerie. Les déclarations préliminaires des témoins ont été distribuées.

Nous accueillons aujourd'hui M. Kenneth Dye, Vérificateur général du Canada, et M. W.J. Cluskey, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification. M. M.A. Cohen, le sous-ministre, M. F.W. Gorbet, le sous-ministre adjoint, Direction de la politique fiscale et de l'analyse économique, et M. G.W. King, directeur, Division des marchés et des capitaux, représentent le ministère des Finances. M. R.V. Hession, le sous-receveur général, représente le Cabinet du sous-receveur général du Canada. De nouveau, M. Bindman et deux de ses collaborateurs représentent le Bureau du contrôleur général du Canada.

Les déclarations préliminaires des témoins vous ont été distribuées et se trouvent dans vos classeurs. En conséquence, si cela vous convient, je suggérerais qu'elles ne soient pas lues et que nous passions directement aux questions. Si cela vous convient, ces déclarations seront annexées au compte rendu.

**Des voix:** D'accord.

**Déclaration de M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):**

Une saine gestion de la trésorerie est essentielle au bon fonctionnement de tout organisme et elle acquiert une importance encore plus grande lorsqu'il y a une augmentation des taux d'intérêt, comme ce fut le cas au cours des dernières années. Il est urgent de faire connaître aux fonctionnaires l'importance des facteurs temps et coûts liés à l'administration des deniers publics. En effet, la survie des ministères et des organismes publics ne dépend pas des rentrées de fonds comme cela est le cas des compagnies du secteur privé et, par conséquent, il n'existe pratiquement pas d'incitations à facturer rapidement les débiteurs du gouvernement et à recouvrer les sommes qui lui sont dues. Le fait de ne pas être conscient de ces coûts ou de les ignorer explique en partie certains des problèmes signalés dans mon Rapport. Nous soulignons aux paragraphes 4.9 à 4.14 du chapitre 4 la nécessité pour les organismes centraux de fournir aux ministères l'encadrement requis pour la gestion de la trésorerie et de coordonner de manière efficace leurs diverses activités et responsabilités.

Il serait utile, par exemple, que les organismes centraux soulignent davantage dans leurs directives et lignes directrices l'importance des coûts liés à l'administration des fonds. Il serait également souhaitable que le comité, si l'on veut réaliser les économies dont parle ce chapitre, puisse identifier clairement l'organisme central auquel sera confiée la responsabilité

[Text]

Your Committee has expressed a desire to promote the achievement of savings. In the area of billing, collection, deposit and payment practices, fast action could produce substantial savings . . . perhaps as much as \$40 million to \$50 million annually.

As an example of the time-cost of money, in paragraph 4.26, we note that one department could have saved \$39,000 in lost interest by speeding up the collection of \$2.5 million in receivables by 60 days.

In paragraph 4.29, we identified possible savings of about \$18 million annually, if the banks would give same-day service in moving certain government deposits through the banking system. We found that banks were taking an average of 2.3 calendar days to transfer funds to the Bank of Canada relating to payments made direct to the banks for income tax deductions at source and other tax-related payments.

I believe that savings can be gained and maintained in the major revenue producing departments by monitoring and minimizing the length of time it takes to process an incoming cheque from its receipt in the mailroom to its deposit.

For example, annual savings of up to \$7 million could be realized if the processing time for incoming cheques at Revenue Canada-Taxation data centres could be reduced by one day.

Early payment to the suppliers of goods and services are costing the government upwards of \$22 million annually in forgone interest. Studies done by the OCG on the timeliness of payments showed that 80% of suppliers' invoices are paid within 30 days, which is the standard payment period used by the government and industry. Of these payments, \$2.2 billion or 36% are being made at least 20 days early.

I expressed concern in paragraph 4.39 about payments made in advance of need to Crown corporations. In paragraph 3.82 of our Chapter 3 of our Report we noted, for example, that VIA Rail has accumulated some \$74 million in excess of its needs because of this practice.

The Office of the Comptroller General, with the co-operation of the Receiver General, has developed a system which should eliminate most, if not all, advance payments to Crown corporations. The system is currently being used for Canada Post.

As I noted in paragraph 4.25, negotiations with the financial institutions are currently under way regarding the banking services arrangements with government. We believe this is an

[Translation]

ultime de la gestion de la trésorerie au sein de l'administration fédérale.

Votre comité a fait connaître son désir d'intervenir pour assurer la réalisation d'économies. Une intervention rapide, en ce qui concerne les pratiques de facturation, de perception, de dépôts et de paiement, permettrait de réaliser des économies importantes qui pourraient être de 40 à 50 millions de dollars par année.

On trouvera au paragraphe 4.26 du Rapport un exemple de l'importance des facteurs temps et coûts dont je viens de parler. Nous signalons dans ce paragraphe qu'un ministère aurait pu épargner trente-neuf mille dollars en intérêts s'il avait recouvré 60 jours plus tôt des créances se chiffrant à 2,5 millions de dollars.

Nous indiquons au paragraphe 4.29 qu'il aurait été possible d'épargner un montant de 18 millions de dollars par année si les banques avaient pu traiter en une seule journée certains dépôts du gouvernement. Nous avons constaté que les banques prenaient en moyenne 2,3 journées civiles pour expédier à la Banque du Canada les sommes versées directement aux banques, sommes constituées de cotisations d'impôt retenues à la source et d'autres sommes dues au ministère du Revenu.

Je crois que les principaux ministères chargés de la perception des fonds pourraient réaliser de manière constante des économies en contrôlant et en réduisant la durée de la période de traitement des chèques reçus, période allant du moment où le chèque est reçu à la salle du courrier jusqu'au moment de son dépôt.

Par exemple, il serait possible de réaliser des économies annuelles de sept millions de dollars si les centres fiscaux de Revenu Canada, Impôt réussissaient à réduire d'une seule journée la période de traitement des chèques reçus.

Le paiement trop rapide des factures des fournisseurs de biens et services coûte au gouvernement, en intérêts perdus, plus de 22 millions de dollars par année. Les études effectuées par le BCG indiquent que 80 p. 100 des factures des fournisseurs sont acquittées en moins de 30 jours, délai habituel de paiement dans le secteur public et dans le secteur privé. Trente-six p. 100 de ces paiements, soit un montant de 2,2 milliards de dollars, ont été effectués au moins 20 jours avant l'échéance du délai.

J'ai fait connaître mon inquiétude, au paragraphe 4.39, en ce qui concerne le versement de fonds à des sociétés d'État avant que ces dernières en aient réellement besoin. Nous citons à titre d'exemple, au paragraphe 3.82 du chapitre 3 de notre Rapport, que la société VIA Rail a pu de cette manière cumuler des fonds excédentaires de 74 millions de dollars.

Le Bureau du contrôleur général, en collaboration avec le receveur général, a mis au point un système qui devrait permettre d'éliminer en grande partie, sinon complètement, le versement d'avances aux sociétés d'État. Ce système est présentement utilisé pour la Société canadienne des postes.

Comme je l'ai indiqué au paragraphe 4.25, des négociations sont présentement en cours avec les institutions financières afin de réviser les ententes de service conclues entre le



**[Texte]**

area where potential savings may be realized over both the short and the long term.

I also believe savings could be achieved if the government would make greater use of the latest technology relating to electronic banking. This should be a consideration in the current negotiations with the financial institutions.

**Statement by the Deputy Minister of Finance, the Comptroller General of Canada and the Deputy Receiver General for Canada:**

Cash Management as defined by the Auditor General includes those activities relating to the billing, collection and deposit of moneys owed to the government, the payment of moneys and the use of government cash balances. As such, the responsibility for different aspects of cash management is distributed among a number of departments and agencies, some of which have specific mandates in that regard, the prime example being the Department of National Revenue. However, the main government-wide policy roles in cash management are carried out by the Comptroller General and the Department of Finance, and the main government-wide operational role is carried out by the Receiver General. Accordingly, we, the Comptroller General, the Deputy Minister of Finance, and the Deputy Receiver General, are pleased to be here to respond to the Auditor General's observations and recommendations on Cash Management made in Chapter 4 of his 1984 Report.

In general, we support the recommendations made by the Auditor General. Indeed, with respect to many of the Auditor General's recommendations, some action was already in progress prior to his review. In other areas, action will be taken in light of the Auditor General's observations. More information in this regard is found in our official response to the Auditor General's recommendations, which is found in his report.

First, the Auditor General has observed that a visible, active, well managed cash management function does not exist in the government. He expressed concern that since no one organization has clearly defined responsibility for all aspects of cash management, with the exception of the Administration of the Consolidated Revenue Fund, the government has missed opportunities for savings. Consequently, the Auditor General has recommended that the government clarify the roles, responsibilities and relationships for the cash management function, to ensure that all aspects of the function are carried out with due regard for economy and efficiency, and that the government ensure that there is a process in place to co-ordinate the various responsibilities and activities of the central agencies.

It should be made clear that our roles and responsibilities are generally defined in the Financial Administration Act. These are described reasonably well in Sections 4.2 and 4.3 of Chapter 4 of the Auditor General's report. The government has always accepted the importance of cash management as a

**[Traduction]**

gouvernement et ces institutions. Nous croyons qu'il serait possible de réaliser des économies dans ce secteur à court terme et à long terme.

Je crois également qu'il serait possible de réaliser des économies si le gouvernement utilisait davantage les techniques modernes d'opérations bancaires informatisées. À mon avis, cette question devrait être examinée dans le cadre des négociations actuelles avec les institutions financières.

**Déclaration par le Sous-ministre des Finances, le Contrôleur général et le Sous-receveur général:**

Selon la définition qu'en a donnée le vérificateur général, la gestion de la trésorerie englobe les activités liées à la facturation, à la perception et au dépôt des deniers publics, au versement de fonds et à l'utilisation des soldes de caisse du gouvernement. Aussi la responsabilité des différents aspects de la gestion de la trésorerie est-elle répartie entre un certain nombre de ministères et d'organismes, dont certains sont chargés de mandats spécifiques à cet égard, le ministère du Revenu national illustrant particulièrement bien la situation. Pour l'ensemble de la Fonction publique toutefois, l'aspect orientation de la gestion de la trésorerie est confié au contrôleur général et au ministère des Finances, tandis que l'aspect exécution incombe au receveur général. C'est pourquoi nous sommes heureux d'être réunis ici aujourd'hui, le contrôleur général, le sous-ministre des Finances et le sous-receveur général, pour répondre ensemble aux observations et recommandations concernant la gestion de la trésorerie qui figurent au chapitre 4 du rapport de 1984 du vérificateur général.

Dans l'ensemble, nous appuyons les recommandations du vérificateur général. En fait, en ce qui concerne nombre de celles-ci, des mesures avaient déjà été prises avant même que le vérificateur général n'entreprenne son examen. Dans d'autres secteurs, des mesures seront prises à la lumière des observations du vérificateur général. À cet égard, on trouvera de plus amples détails dans notre réponse officielle aux recommandations du vérificateur général, qui figure dans son rapport.

En premier lieu, le vérificateur général a noté qu'il n'existait pas de fonction manifeste, efficace et bien coordonnée de gestion de la trésorerie au sein du gouvernement. Il s'est également dit préoccupé par le fait que le gouvernement ait raté des occasions de réaliser des économies parce qu'aucune organisation n'a de responsabilités clairement définies pour tous les aspects de la gestion de la trésorerie, sauf en ce qui a trait à l'administration du Fonds du revenu consolidé. En conséquence, le vérificateur général a recommandé que le gouvernement clarifie les rôles, les responsabilités et les liens hiérarchiques pour la gestion de la trésorerie afin de s'assurer que toutes les opérations de cette fonction soient accomplies en tenant compte de l'économie et de l'efficacité, et qu'il voit à ce qu'il y ait un processus pour coordonner les diverses responsabilités et activités des organismes centraux.

Il y a lieu de souligner ici que nos rôles et responsabilités sont définis de façon générale dans la Loi sur l'administration financière. On en trouve d'ailleurs une description assez juste aux sections 4.2 et 4.3 du chapitre 4 du rapport du vérificateur général. Le gouvernement a toujours reconnu l'importance de

*[Text]*

pervasive function that is applicable to many policy initiatives as an integral part of good management. Consequently, our departments have made a particular point of co-ordinating efforts whenever cash management aspects are involved.

Nonetheless, the government will undertake to determine whether it is necessary to clarify and further co-ordinate the roles and responsibilities for cash management. We have established a Senior Cash Management Review Committee chaired by the Office of the Comptroller General, with membership from the Department of Finance, the Receiver General for Canada, the Bank of Canada and the Treasury Board Secretariat to oversee the assignment. The Committee has been authorized to engage a qualified independent consultant to undertake the research work. We hope that in conducting their research representatives of the committee could meet at an early date with the Auditor General's staff to obtain an appreciation of his concerns.

With respect to the Auditor General's second recommendation, that the government ensure that the cost of services rendered by the financial institutions be monitored at least annually, and, where appropriate, that modifications be made to the banking arrangements with the financial institutions, we would like to offer the following comments.

In terms of background, the government began negotiating with the financial institutions to establish a new set of banking arrangements in the spring of 1982. The negotiations followed the recommendation of the Lambert Commission to put the arrangements on a more business-like basis, and the passage of the Bank Act legislation in late 1980 which clarified the government's ability to compensate the institutions for services performed.

An interdepartmental committee chaired by the Department of Finance, with representation from the Receiver General for Canada, the Treasury Board Secretariat, the Office of the Comptroller General, and the Bank of Canada, was established to conduct the negotiations. These organizations also staffed working groups which provided research support for the negotiation process.

To date, considerable progress has been made in the negotiations. With respect to Receiver General balances, a new allocation formula was developed and has been operating since December, 1983. As well, the negotiating committees agreed to support a two tranche system of balances and the cash forecasting system required to implement such a system is in place. With respect to float, there has been general agreement with the institutions on the issues involved, although the data are being refined and updated as payments processes evolve. On the services side, agreement has been reached to tender departmental accounts and revenue inflows and work is proceeding to tender these services.

*[Translation]*

la gestion de la trésorerie, une fonction qui doit, au nom des principes d'une saine gestion, se retrouver dans de nombreuses initiatives. En conséquence, nos ministères se sont fait un devoir de coordonner les efforts dans tous les cas où la gestion de la trésorerie est en cause.

Néanmoins, le gouvernement déterminera s'il est nécessaire de préciser et de coordonner davantage les rôles et les responsabilités en matière de gestion de la trésorerie. Nous avons mis sur pied un comité supérieur de révision de la gestion de la trésorerie, chargé de superviser cette activité, qui sera présidé par le Bureau du Contrôleur général et qui comptera des représentants du ministère des Finances, du Receveur général du Canada, de la Banque du Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le comité a été autorisé à engager un conseiller indépendant qualifié pour effectuer le travail documentaire. Nous espérons que, dans le cadre de leurs recherches, les représentants du comité pourront rencontrer prochainement le personnel du Vérificateur général pour obtenir des précisions sur les points qu'il a soulevés.

En ce qui concerne la deuxième recommandation du Vérificateur général, c'est-à-dire que le gouvernement s'assure que le coût des services rendus par les institutions financières est contrôlé au moins une fois par année et que des modifications sont apportées, au besoin, aux accords bancaires conclus avec les institutions financières, nous aimerions formuler les observations suivantes.

À titre d'information, précisons que le gouvernement a commencé à négocier avec les institutions financières au printemps de 1982 un nouvel ensemble d'arrangements bancaires. Ces négociations faisaient suite à la recommandation formulée par la Commission Lambert selon laquelle les accords devaient être établis sur une base plus commerciale, ainsi qu'à l'adoption vers la fin de 1982 de la Loi sur les banques, qui a précisé la capacité du gouvernement de rétribuer les institutions en contrepartie des services rendus.

Un comité interministériel présidé par le ministère des Finances et comptant des représentants du Receveur général du Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor, du Bureau du Contrôleur général et de la Banque du Canada a été mis sur pied en vue de mener les négociations. Ces organismes ont également délégué des fonctionnaires qui ont constitué des groupes de travail chargés d'appuyer la recherche nécessaire au processus de négociation.

Jusqu'à présent, les négociations ont enregistré des progrès considérables. En ce qui concerne les soldes du Receveur général, une nouvelle formule de répartition a été mise au point et est appliquée depuis décembre 1983. Les comités de négociation ont également convenu d'appuyer un système de solde en deux tranches, le mécanisme de prévision de la trésorerie requis pour mettre en oeuvre un tel procédé étant en place. En ce qui concerne la couverture bancaire, le gouvernement et les institutions se sont entendus de façon générale sur les points soulevés, même si les données sont en voie d'être précisées et mises à jour à mesure qu'évoluent les procédés de paiement. Du point de vue des services, il a été convenu de confier les comptes et les rentrées de fonds des ministères aux



## [Texte]

However, two major outstanding issues remain—compensation to the institutions for Receiver General cheque processing and the rate of interest to be paid on the government's deposits at the institutions. These issues are difficult to resolve, since there are no objective criteria for reaching a solution. The government is not negotiating with one financial institution but with all of the major institutions. Consequently, we are not in a position to take our business elsewhere if we cannot agree to a settlement with them. In addition, many of these institutions have different interests. Given these factors, it is clear that the negotiations are more involved than would be the case in the private sector where corporations would deal with the one or two institutions that offer the "best deal".

In accordance with the Lambert Commission's recommendations, every attempt is being made to follow commercial practice in re-negotiating the arrangements and to adopt a market-based solution. The best approach would be to have the terms of the arrangement priced in the market place. Since we are dealing with all of the financial institutions, this is difficult. However, there are a range of assumptions which could be made about the appropriate market solution, and these form the basis of our costing methodology. In this regard, it should be noted that the negotiating committee did calculate the revenue the government would earn under the various proposals considered in the negotiations and compared those revenues to the current arrangement. While clearly the financial impact of a new arrangement will depend on the actual prices paid for services and the interest rate received on deposits in any settlement with the institutions, our methodology is based on credible assumptions and is supported by considerable research. While we hope that Committee members will understand that we are not in a position to discuss our methodology and calculations given that we are in the midst of negotiations, we would certainly welcome the Auditor General's views on the procedures we are following.

In terms of the speed of the negotiations, the Auditor General has noted that any delays in negotiating and implementing the new arrangements will postpone cost savings. We share the Auditor General's concerns over the length of time taken to reach a settlement. One initiative taken by the government in the Fall of 1984 was the creation of a Steering Committee comprised of senior officials from the Departments represented in the negotiations to provide guidance to the negotiating committee. The process is moving ahead and we will be presenting a position to the financial institutions shortly.

## [Traduction]

soumissionnaires les plus offrants, et des travaux sont en cours afin de lancer des appels d'offres en rapport avec ces services.

Toutefois, deux grandes questions demeurent en suspens—la rétribution à verser aux institutions en contrepartie du traitement des chèques du Receveur général et le taux d'intérêt à servir sur les dépôts de l'État dans ces institutions. Ces questions sont difficiles à régler puisqu'il n'existe pas de critères objectifs permettant d'y trouver une solution. Le gouvernement ne négocie pas avec une seule institution financière mais avec toutes les grandes institutions. Par conséquent, nous ne sommes pas en mesure de leur retirer notre clientèle si nous ne pouvons en venir à une entente. En outre, nombre de ces institutions défendent des intérêts difficiles à concilier. Étant donné la situation actuelle, il est évident que les négociations sont plus fastidieuses que s'il s'agissait de sociétés du secteur privé qui ne négocient qu'avec une ou deux institutions offrant les conditions les plus avantageuses.

Conformément aux recommandations de la Commission Lambert, nous faisons tout notre possible pour procéder de la même façon que les entreprises commerciales lors de la renégociation des arrangements et pour opter pour une solution qui reflète le jeu des forces du marché. La meilleure solution consisterait à ce que les conditions de l'arrangement soient déterminées par le marché. Or, comme nous traitons avec toutes les institutions financières, il est difficile de procéder ainsi. Toutefois, diverses hypothèses pourraient être formulées au sujet de la meilleure solution que présente le marché, hypothèses qui sont à la base de notre méthode d'établissement des coûts. À cet égard, il convient de signaler que le comité négociateur a effectivement calculé le montant des recettes que le gouvernement tirerait selon les diverses propositions envisagées lors des négociations et les a comparé à celles prévues dans le cadre de l'arrangement actuel. S'il est évident que l'incidence financière des nouveaux arrangements dépendra des prix effectivement payés pour les services reçus et du taux d'intérêt servi sur les dépôts dans le cadre de tout accord conclu avec les institutions financières, notre méthode repose sur des hypothèses crédibles et est étayée par d'importants travaux de recherche. Vous comprendrez que nous jugeons ne pas être en mesure de traiter de notre méthode et de nos calculs à cette tribune puisque nous ne devons pas oublier que nous sommes en pleine négociations; mais nous serions certainement heureux que le Vérificateur général nous fasse part de son opinion sur les procédures que nous suivons.

En ce qui concerne la rapidité des négociations, le Vérificateur général a noté que tout retard apporté à la négociation et à la mise en oeuvre des nouveaux arrangements retardera la réalisation d'économies de coûts. Nous nous préoccupons, tout comme le Vérificateur général, du temps requis pour aboutir à un accord. Ainsi, le gouvernement s'est efforcé d'accélérer les négociations et a notamment mis sur pied, à l'automne de 1984, un comité directeur, formé de hauts fonctionnaires des ministères représentés aux négociations, dont le but est de guider le comité négociateur. Le processus est en marche et nous présenterons sous peu notre position aux institutions financières.



*[Text]*

Concerning the Auditor General's observations regarding billing, collection, deposit and payment practices, we believe we can show that our organizations are very active in looking for ways to improve the cash management function of the government. We have made many improvements over the past 10-15 years and we expect to make many more.

Indeed, it is clear that improvements can continuously be made because, as facilities and financial practices change, the government has to take advantage where there is a benefit to the taxpayer to do so. The Auditor General has indicated some of these areas and we are exploring others. However, the situation should be put in the context of a continuum of improvements.

The government appreciates the fact that the Auditor General in his report on cash management has given recognition to some important initiatives under way that will contribute to improved cash management, namely: management of receivables and the financing of Crown corporations.

These initiatives will be just two of a number of steps to be undertaken within an overall cash management strategy currently under development in the Office of the Comptroller General for those areas over which the Treasury Board has mandated authority. This strategy will focus on bringing about a greater awareness of the importance of cash management to good management generally. As well, it will focus on how central agencies and departments can enhance existing structures and processes to respond more effectively to improvements in cash management techniques.

This strategy will also highlight areas where it is believed there are the greatest opportunities for improvements in cash management, for example, where large dollar transactions are involved.

We hope in future reports to this committee we will be able to demonstrate concrete results from this strategy and its related initiatives.

In conclusion, we recognize the importance of good cash management. It is our intention to ensure that cash management practices of the government continue to evolve in response to changes in financial markets and conditions, and in response to observations made by both the departments involved in cash management and the Auditor General.

**The Chairman:** We are now open for questions.

Mr. Fennell, please.

**Mr. Fennell:** Thank you, Madam Chairman.

I am starting off with the statement on cash management by the Deputy Minister of Finance, the Comptroller General and the Deputy Receiver General for Canada.

One line on page 2 rather bothers me. You state:

*[Translation]*

En ce qui concerne les observations du Vérificateur général au sujet de la facturation, de la perception, des dépôts et des règlements, nous croyons pouvoir prouver que nos organisations recherchent très activement des moyens d'améliorer la gestion de la trésorerie du gouvernement. Nous avons réalisé de nombreux progrès au cours des dix à quinze dernières années et nous prévoyons en accomplir de nombreux autres.

En fait, il est clair qu'il est toujours possible d'apporter des améliorations car, à mesure que les instruments et les pratiques financières évoluent, le gouvernement doit tirer parti de toutes les occasions qui sont dans l'intérêt du contribuable. Le Vérificateur général a cerné certains de ces domaines et nous en envisageons d'autres. Toutefois, la situation doit être considérée dans le contexte d'une suite interrompue d'améliorations.

Le gouvernement est sensible au fait que, dans son rapport sur la gestion de la trésorerie, le Vérificateur général a pris bonne note de certaines initiatives importantes actuellement en cours qui contribueront à l'amélioration de la gestion de la trésorerie, à savoir: la gestion des comptes à recevoir et le financement des sociétés d'État.

Il ne s'agit cependant que de deux exemples des nombreuses mesures à prendre dans le cadre de la stratégie globale de gestion de la trésorerie que le Bureau du Contrôleur général élabore actuellement dans le cas des secteurs où le Conseil du Trésor est habilité à agir. Cette stratégie s'efforcera de souligner davantage l'importance que revêt la gestion de la trésorerie pour une saine gestion générale. De même, elle portera sur la façon dont les organismes centraux et les ministères peuvent améliorer les structures et processus existants pour s'adapter plus efficacement aux améliorations apportées aux techniques de gestion de la trésorerie.

Cette stratégie fera également ressortir les domaines où l'on estime que les possibilités d'amélioration de la gestion de la trésorerie sont les plus grandes, par exemple lorsque d'importantes opérations monétaires sont en cause.

Nous espérons que dans les rapports futurs adressés à ce comité, nous serons en mesure de présenter les résultats concrets de cette stratégie et de ces initiatives connexes.

En conclusion, nous sommes conscients de l'importance d'une bonne gestion de la trésorerie. Nous avons l'intention de veiller à ce que les pratiques de gestion de trésorerie du gouvernement continuent de suivre l'évolution des marchés financiers et de leurs conditions, et de tenir compte des observations formulées par les deux ministères concernés par la gestion de la trésorerie ainsi que par le Vérificateur général.

**La présidente:** Nous passons donc immédiatement aux questions.

Monsieur Fennell, s'il vous plaît.

**M. Fennell:** Merci, madame la présidente.

Je commencerai par la déclaration conjointe sur la gestion de la trésorerie du sous-ministre des Finances, du contrôleur général et du sous-receveur général du Canada.

Une phrase à la page 3 me semble tout particulièrement troublante. Vous dites:

**[Texte]**

Nonetheless, the government will undertake to determine whether it is necessary to clarify and further co-ordinate the roles and responsibilities for cash management.

As a simple citizen, having read the Auditor General's report I would say there is a necessity to co-ordinate the roles and responsibilities for cash management. This leaves me with a feeling that you do not realize the importance of what has been set forth by the Auditor General.

There is one other point I would like to mention, on page 3. You are going to bring in a qualified independent consultant to undertake the research work. I seriously believe the work has been done and maybe you should ask some of the chartered accountants that have worked on this through the Auditor General's department for some advice on how to do this. Perhaps they have some excellent ideas which they are not permitted to set forth in their report.

That is my opening question. I would like to know your attitude about cash management.

**Mr. M.A. Cohen (Deputy Minister, Department of Finance):** Madam Chair, perhaps I could answer and begin the response on behalf of my colleagues and myself.

I suppose the bottom line of that answer is perhaps that the vice-chairman is putting more stress on the word "nonetheless" than we had intended. Let me try to clarify that.

Indeed, if I could bring you back to page 1 of our joint statement, at the beginning of the second paragraph we noted that in general we do support the recommendations made by the Auditor General.

• 0945

Our comments on page 2 were really designed to indicate that we do think our roles are relatively well spelled out. Each of us has a function to perform. On the other hand, the mere fact there are three of us here does indicate there is a multiple jurisdictional problem here. So although each of us knows exactly what our particular roles are, we do agree we can improve the way we co-ordinate that. So the word "nonetheless" was not in any way intended to suggest that we do not attach importance to the organizational observation the Auditor General has made, nor the substantive one, which I will come to in a moment. We are striving, and my colleagues can speak further to the actual steps we are taking, to co-ordinate better the responsibilities the three departments and the three ministries have.

As to the general importance, and I come to the substantive point, I wish to make the general observation that we very much share the Auditor General's concern about the importance of cash management and recognize that although we have pursued this objective in the past there are significant improvements that can be made. I think efforts are now underway, in large measure in response to some of the matters the Auditor General has brought to our attention, our collective attention, that will result in a better performance.

**[Traduction]**

Néanmoins, le gouvernement déterminera s'il est nécessaire de préciser et de coordonner davantage les rôles et les responsabilités en matière de gestion de la trésorerie.

Du point de vue du citoyen ordinaire, ayant lu le rapport du Vérificateur général, il me semble indispensable de coordonner les rôles et les responsabilités en matière de gestion de la trésorerie. Cela me laisse l'impression que vous ne mesurez pas complètement l'importance des constatations du Vérificateur général.

En outre, vous indiquez à la page 3 votre intention d'engager un conseiller indépendant qualifié pour effectuer le travail documentaire. J'estime que ce travail a déjà été fait et que vous devriez peut-être vous renseigner auprès des comptables agréés qui ont déjà fait ce travail pour le Bureau du Vérificateur général. Ils ont peut-être d'excellentes idées qu'ils n'ont pas été autorisés à faire figurer dans leur rapport.

Cela est ma première question. J'aimerais connaître votre position en matière de gestion de la trésorerie.

**M. M.A. Cohen (sous-ministre, ministère des Finances):** Madame la présidente, je pourrais peut-être donner un début de réponse en mon nom et en celui de mes collègues.

Il est possible que le vice-président ait donné plus d'importance à l'adverbe «néanmoins» que nous n'en avions l'intention. Je vais essayer de m'expliquer.

Permettez-moi de vous renvoyer à la deuxième page de notre déclaration commune où nous disons au début du deuxième paragraphe appuyer dans l'ensemble les recommandations du Vérificateur général.

En fait, à la page 3, nous indiquons simplement qu'à notre avis, nos rôles sont relativement bien définis. Chacun d'entre nous a une fonction à remplir. Par contre, le simple fait que nous soyons trois indique la présence d'un problème juridictionnel multiple. Bien que chacun d'entre nous connaisse exactement son rôle particulier, nous convenons de la nécessité d'améliorer la coordination. L'adverbe «néanmoins» ne suggère donc nullement que nous n'attachons pas d'importance aux remarques structurelles faites par le Vérificateur général ni aux remarques plus substantives sur lesquelles je reviendrai dans un instant. Nous nous efforçons, et mes collègues pourront vous parler des mesures concrètes que nous prenons, de mieux coordonner les responsabilités des trois ministères et des trois agences.

Pour ce qui est de l'importance générale, et il s'agit ici de la question de fond, je souhaite dire que d'une manière générale nous partageons l'importance accordée par le Vérificateur général à la gestion de la trésorerie et nous reconnaissons que malgré nos efforts passés d'importantes améliorations peuvent encore être apportées. Des efforts sont actuellement faits pour répondre en grande partie à certaines des questions portées à notre attention collective par le Vérificateur général, efforts qui aboutiront à une performance améliorée.

## [Text]

Cash management, we accept, is of extreme importance. I speak personally now, and I would admit that we perhaps have not been as efficient and as aggressive in this area as we might have been in the past. I hasten to add that I should invite my colleagues to respond as well.

The Department of Finance's responsibility is a very general one. There is only one aspect that we really have operational responsibility for, and that is the separate and discrete issue of the negotiations now going on with the banks. My colleagues really have both the broad policy responsibility within the system of government and the implementation of responsibilities, and perhaps they might want to add comments.

**Mr. W.B. Bindman (Acting Comptroller General, Office of the Comptroller General of Canada):** If I may, Madam Chairman, in addition to what Mr. Cohen has said, I would like to comment about the reference made to the retention of a consultant by us in answer to the observations rendered by the Auditor General.

You would perhaps feel better to know that the reasons for doing this are two-fold: we wanted to make sure that somebody with complete skill and time to devote to the subject would thoroughly research all of the detailed aspects of our respective activities in an effort to see if there were not ways in which they could be improved, and the instructions that will be given to such a party are that he commence his work by conferring with the Auditor General to make sure he has a complete and detailed understanding of all viewpoints that might bear on the subject from that quarter.

**Mr. R.V. Hession (Deputy Receiver General, Office of the Deputy Receiver General for Canada):** Madam Chairman, certainly from the perspective of the Office of the Receiver General, having assumed my responsibilities two weeks ago, I have certainly been seized with the presentation of the Auditor General and with the responses by the officials of the department that I have had an opportunity to review.

It is clear to me that in the course of the past, given the arrangements that have prevailed during that period respecting the services available from the financial institutions of Canada, both as they have been historically and as they now are, they present opportunities for the Receiver General, through the use of the technologies that are currently in being in many of Canada's financial institutions, to do better with respect to the use of that technology in the role we play in managing cash on behalf of the Government of Canada within the rules and policies set out by the Department of Finance and the Office of the Comptroller General. I would like to point out that the Office of the Receiver General in the course of the past 10 years, Madam Chairman, has through significant attempts to improve upon the systems for cash management, just looking at the past five years, achieved some \$2 billion of interest on the cash balances we are required to manage.

• 0950

I think it is important to appreciate that while there are opportunities for further improvements, the office has indeed worked hard to do its job and to discharge its responsibilities. As my colleague, the Deputy Minister of Finance has pointed

## [Translation]

Nous reconnaissons l'importance extrême de la gestion de la trésorerie. Personnellement, je dois admettre que nous n'avons peut-être pas été aussi efficaces et aussi agressifs dans ce domaine que nous aurions pu l'être. Je me hâte d'ajouter que j'inviterais mes collègues à vous exposer leur point de vue.

La responsabilité du ministère des Finances est très générale. Il n'y a qu'un seul domaine dans lequel notre responsabilité est véritablement opérationnelle, à savoir celui des négociations discrètes et distinctes actuellement en cours avec les banques. Mes collègues ont la responsabilité plus générale des applications pratiques au sein du gouvernement et ils voudront peut-être ajouter leurs commentaires.

**M. W.B. Bindman (contrôleur général intérimaire, Bureau du Contrôleur général du Canada):** Avec votre permission, madame la présidente, pour compléter ce que vient de dire M. Cohen, j'aimerais revenir sur cet engagement d'un conseiller en réponse aux observations faites par le Vérificateur général.

Vous serez peut-être soulagé de savoir que nous l'avons fait pour deux raisons. Nous voulions nous assurer qu'une personne totalement qualifiée et en mesure de se consacrer à plein temps à cette question puisse examiner en détail les aspects de nos activités respectives pour déterminer s'il n'était pas possible d'apporter des améliorations, et ces premières instructions seront de commencer par rencontrer le Vérificateur général afin que ce dernier lui expose dans le détail sa position en la matière.

**M. R.V. Hession (sous-receveur général, Cabinet du Sous-receveur général du Canada):** Madame la présidente, étant entré en fonction il y a deux semaines, j'ai été informé des observations du Vérificateur général et j'ai déjà pu étudier une partie des réactions de mes fonctionnaires.

Il me paraît clair que dans le cadre des ententes de services traditionnelles passées et présentes avec les institutions financières du Canada, le Receveur général peut aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies utilisées par ses institutions, perfectionner son rôle de gestionnaire de la trésorerie au nom du gouvernement du Canada tout en respectant les règles et les politiques fixées par le ministère des Finances et par le Bureau du Contrôleur général. Madame la présidente, j'aimerais signaler qu'en l'espace de cinq ans, grâce à de nettes améliorations des systèmes de gestion de la trésorerie, le Cabinet du Receveur général est parvenu à faire rapporter aux soldes de trésorerie qu'il gère 2 milliards de dollars d'intérêts.

Bien que des possibilités d'améliorations supplémentaires existent, il importe de ne pas passer sous silence les efforts réalisés par le Cabinet et les résultats obtenus. Comme l'a signalé mon collègue, le sous-ministre des Finances, des



**[Texte]**

out, I think there are indeed, principally related to the technologies now available through the financial institutions, opportunities for further improvement. We do have plans in place and actions afoot to take advantage of those opportunities, Madam Chairman. Thank you.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you. I would like to address my next . . .

**The Chairman:** Excuse me.

**Mr. Garneau:** I am not sure that I understood. You talk about \$2 billion. What exactly is it is my question. You said you collect \$2 billion in interest or you collect interest on \$2 billion of cash deposit?

**Mr. Hession:** Thank you, Madam Chairman, and through you to Mr. Garneau. I was referring to the cumulative interest earned on cash balances, the Receiver General cash balances, in the course of the last five years, Mr. Garneau.

**Mr. Garneau:** Okay. Sorry. Thank you, Madam Chairman.

**Mr. Hovdebo:** A supplementary please.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo I think wants a supplementary too, Mr. Fennell.

**An hon. member:** I have a supplementary too.

**Mr. Hovdebo:** Finance suggested that their responsibility was negotiation with the banks entirely, but neither the Comptroller General's office nor the Receiver General's office give any indication of what they think their responsibility is in cash management. We are pretty general. Can you give us something specific—say, this is what we are responsible for in the Comptroller General's office as far as cash management and this is what we are responsible for in the Receiver General's office?

**Mr. Bindman:** Madam Chairman, the Office of the Comptroller General is responsible in the subject of cash management for establishing the policy framework in which all other operating entities of the government function, and to examine the performance of the other partners in the system to ensure they are in compliance with such policy as we establish; which means that we have an oversight role. We are in all senses responsible for the overall concept and operation of the system, but we do not execute any part thereof. The Receiver General maintains the Consolidated Revenue Fund and does the accounting associated with that. Responsibility for collections rests with the individual departments in the various sectors of the government's programs.

I recognize that it may be confusing to see so many entities involved in one subject, but actually it is not more numerous a number of actors than you will find throughout all the rest of the government's operations where the central agencies play an oversight role, the departments play an operating role and other common service agencies are involved according to the

**[Traduction]**

améliorations peuvent encore être apportées surtout grâce aux nouvelles technologies offertes par les institutions financières. Madame la présidente, nous avons des plans d'action ayant pour objectif d'en tirer le maximum. Je vous remercie.

**La présidente:** Merci. Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Merci. J'aimerais poser ma question suivante . . .

**La présidente:** Excusez-moi.

**M. Garneau:** Je ne suis pas certain d'avoir compris. Vous parlez de deux milliards de dollars. De quoi s'agit-il exactement? Avez-vous perçu 2 milliards de dollars d'intérêts ou avez-vous perçu de l'intérêt sur des dépôts se montant à 2 milliards de dollars?

**M. Hession:** Monsieur Garneau, je parlais de l'intérêt cumulé rapporté par les soldes de trésorerie du Receveur général pour les cinq dernières années.

**M. Garneau:** Très bien. Je m'excuse. Merci, madame la présidente.

**M. Hovdebo:** Une question supplémentaire, s'il vous plaît.

**La présidente:** Je crois que M. Hovdebo veut également poser des questions supplémentaires, monsieur Fennell.

**Une voix:** J'ai également une question supplémentaire à poser.

**M. Hovdebo:** Les Finances ont suggéré qu'ils avaient l'entière responsabilité des négociations avec les banques. Ni le Bureau du Contrôleur général ni le Cabinet du Receveur général ne nous ont indiqué ce qu'étaient leurs responsabilités en matière de gestion de la trésorerie. Vos réponses sont assez générales. Pouvez-vous nous donner quelque chose de plus précis—pouvez-vous nous dire quelle est la responsabilité du Bureau du Contrôleur général et quelle est la responsabilité du Cabinet du Receveur général en matière de gestion de la trésorerie?

**M. Bindman:** Madame la présidente, le Bureau du Contrôleur général en matière de gestion de la trésorerie a la responsabilité d'établir le cadre dans lequel toutes les autres instances du gouvernement doivent fonctionner et de contrôler qu'elles s'y soumettent bien. Nous avons donc un rôle de superviseur. Nous avons la responsabilité de l'ensemble du concept et du fonctionnement du système, mais nous n'avons aucun rôle d'exécutant. Le Receveur général a la responsabilité du Fonds du revenu consolidé et en tient la comptabilité. La responsabilité de perception revient à chacun des ministères dans les divers secteurs des programmes du gouvernement.

J'admets qu'il puisse paraître confondant de voir tant d'instances impliquées dans un même domaine, mais en réalité le nombre d'agents n'est pas plus important que dans les autres secteurs d'activités du gouvernement où les agences centrales jouent un rôle de superviseur alors que les ministères et les autres agences de services n'ont qu'un rôle opérationnel. La

[Text]

activity. Cash management is really not all that different from other aspects of government operations.

**The Chairman:** I think Mr. Cohen wants to add something.

**Mr. Cohen:** I just wanted to add to the last question a bit of an answer if I could, just to not leave any false impression.

My comment about the Department of Finance was really in so far as we have an operational hands-on kind of role and that is in respect of these banking negotiations that are now going on. We also obviously have other responsibilities in this area but they are very broad and very macro in the sense of ensuring that in the broadest sense the government can pay its bills. Therefore the levels of taxation etc. are appropriate.

We also have an operational role in a related field, which I am not sure you would or would not include as "cash management".

**Mr. Hovdebo:** Operational in what?

**Mr. Cohen:** We also have an operational role in a related field that may or may not in your minds constitute cash management. We call that "debt management". I am not sure whether that is part and parcel of your definition of cash management, but we operate, along with the Bank of Canada, the debt management both as a matter of broad policy and, indeed, the actual borrowings that the Government of Canada effect. I just wanted to clarify it, Madam Chairman, so we kept the facts straight. Thank you.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Fennell.

• 0955

**Mr. Fennell:** I would like to get some views from the Auditor General. I understand this problem goes back to 1959, to Henderson's period. I heard the Deputy Minister of Finance claim it was better before than it is now, or an insinuation of that.

Also, I would like to hear his comments on the interest on the \$2 billion; whether he found that was factual or not, in his audit. I would like to hear from him on this point.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Madam Chair, in answer to Mr. Fennell's question, I think maybe Mr. Bindman hit upon it. There is this diffusion of responsibility and accountability prevalent across many activities in government—and cash management seems to be one... where there is a sharing of responsibility and it is difficult to identify who is in charge, if you have to pin somebody down for the accountability of cash management. You get a troika. You get a committee. You get co-operation. But it is very difficult to say who is responsible. So that is a basic concern of mine. I do think more focus could be given to the overall responsibility for cash management.

**Mr. Fennell:** May I just interject there? Would it be your recommendation that the government should appoint one person to be...? I mean, there is room for only one boss in

[Translation]

gestion de la trésorerie ne diffère pas vraiment en cela des autres aspects des opérations du gouvernement.

**La présidente:** Je crois que M. Cohen veut ajouter quelque chose.

**Mr. Cohen:** Je voulais simplement ajouter quelque chose à la dernière question, avec votre permission, afin de ne pas laisser de fausse impression.

Nous avons en quelque sorte quand même un rôle opérationnel puisque nous négocions actuellement avec les banques. De toute évidence, nous avons également d'autres responsabilités dans ce domaine mais elles sont très générales puisqu'avant tout notre rôle est de nous assurer que d'une manière générale le gouvernement puisse payer ses factures. Par conséquent, les niveaux d'imposition, etc., sont appropriés.

Nous jouons également un rôle opérationnel dans un domaine connexe, mais je ne sais si à son sujet vous parleriez ou non de «gestion de la trésorerie».

**M. Hovdebo:** Opérationnel dans quel domaine?

**Mr. Cohen:** Nous jouons également un rôle opérationnel dans un domaine connexe qui peut ou ne peut pas correspondre à de la gestion de trésorerie à vos yeux. C'est ce que nous appelons la «gestion de la dette». Je ne sais si cela entre dans votre définition de la gestion de trésorerie, mais de concert avec la Banque du Canada, nous avons la responsabilité de la gestion de la dette tant sur le plan des politiques générales que sur celui des emprunts effectués par le gouvernement du Canada. Madame la présidente, je voulais apporter cette précision afin qu'il n'y ait pas de malentendus. Je vous remercie.

**La présidente:** Merci. Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Je voudrais avoir l'avis du Vérificateur général. Le problème semble remonter à 1959, à l'époque de M. Henderson. J'ai entendu le sous-ministre des Finances déclarer que les choses allaient mieux auparavant, ou quelque chose à cet effet.

J'aimerais savoir ce qu'il pense de la question de l'intérêt sur les 2 milliards de dollars; d'après sa vérification, cela repose-t-il ou non sur des faits. J'aimerais avoir son avis sur ce point.

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Madame la présidente, je pense que M. Bindman nous a donné la réponse à cette question de M. Fennell. On remarque dans de nombreuses activités du gouvernement—et c'est le cas apparemment dans la gestion de la trésorerie—un éparpillement des responsabilités; les responsabilités sont partagées, et si vous devez tenir quelqu'un responsable de la gestion de la trésorerie, il est difficile de savoir qui commande. Vous vous retrouvez avec une troïka. Avec un comité. Il y a collaboration. Mais il est très difficile de savoir qui est responsable. C'est une de mes principales préoccupations. Je pense qu'il faudrait mieux définir la responsabilité générale en matière de gestion de la trésorerie.

**M. Fennell:** Puis-je vous interrompre? Recommandez-vous que le gouvernement nomme quelqu'un...? Je veux dire que dans n'importe quelle activité il ne peut y avoir qu'un patron.

## [Texte]

any operation. Would it be your opinion that there should be one person overall who should be totally responsible for the cash management of the government?

**Mr. Dye:** Madam Chair, I am always reluctant to tell the managers how to manage. That is really not my role. Last time I was reluctant . . . it reminds me of testimony I gave about three years ago on the museums corporation. I think I frustrated your committee because I kept standing back and saying let the managers make up their minds on how they wish to manage.

You are putting me in an interesting place, Mr. Fennell. I guess my advice is that it should be more focused. If that means saying one person is ultimately responsible, I think I would come to your approach of making somebody, or a group—one of the major players—ultimately responsible.

In answer to the second part of your question, about Mr. Henderson's day and today's day, I am really not as knowledgeable as I might be about the situation in Mr. Henderson's day. I have read the testimony of those days, and I have read Mr. Chatelain's testimony, Mr. Dubois' testimony, in Mr. Macdonell's day, on this same topic. Improvement was needed then. Improvement is needed today. Obviously improvements have happened along the way. I think I would certainly give all the players some credit for improvement. Technologies change and there have been some responses. So it is not as if there has been an entire lack of attention to the topic. But I think a great deal more could be applied to that topic.

On the third part of your question, regarding the \$2 billion, I just do not know how many dollars of interest have been earned on funds which have been on deposit across the government in the last five years without going back to my office. It is a new figure injected into the discussion and I cannot comment on whether it is true or not. It seems plausible. But I think the real question is how much interest has been forgone and not collected. That is the real issue: not what was collected on deposit, but what did we miss.

**Mr. Lewis:** I would like to explore a new area, and that is the question of the arrangements with the banks; the financial institutions. I have no need to know what you are negotiating, or to disclose that publicly. But in the Auditor General's report he indicates that negotiations have been going on since May of 1982. So that would mean we are coming up to the three-year anniversary of the start of negotiations. It would seem to me somebody is dragging his feet. Maybe I do not have my figures correct, but I would like, if he can, Mr. Cohen to compare the situation in 1959, when the arrangement was originally drafted, with the arrangement today.

• 1000

It would seem to me that although in 1959 the number of transactions the banks took on on behalf of the government may have been less, the cash balances they were lending to my constituents were considerably less than they are today, and I can bet my bottom dollar that the interest rates they were charging on the government's money they are lending my

## [Traduction]

Êtes-vous d'avis qu'une seule personne devrait être entièrement responsable de toutes les opérations de gestion de la trésorerie du gouvernement?

**M. Dye:** Madame la présidente, je répugne toujours à dire aux gestionnaires comment il faut gérer. Cela n'est pas vraiment mon rôle. Cela me rappelle mon témoignage sur la Corporation des musées, il y a environ trois ans. Je crois que j'avais frustré le Comité parce que je ne voulais pas m'engager et je répétais que c'est aux gestionnaires de décider comment ils veulent gérer.

Vous me mettez dans une situation difficile, monsieur Fennell. Tout ce que je peux dire, c'est que les responsabilités devraient être mieux définies. Si cela veut dire qu'une seule personne doit être le responsable, je retiendrais votre proposition, c'est-à-dire qu'une personne, ou un groupe—un des principaux intervenants—serait le responsable.

Quant au deuxième volet de votre question, concernant l'époque de M. Henderson par rapport à aujourd'hui, j'avoue ne pas être très bien informé de la situation à l'époque de M. Henderson. J'ai lu les témoignages de MM. Chatelain et Dubois, à l'époque de M. Macdonell, sur ce sujet. Des améliorations étaient nécessaires alors. Des améliorations sont nécessaires aujourd'hui. Il est évident qu'il y a eu des progrès. Je reconnais certainement que tous les intervenants ont contribué à améliorer la situation. Il y a eu des progrès techniques et on a pris certaines mesures correctives. On ne s'est donc pas entièrement désintéressé de la question. Mais je pense qu'il y a encore beaucoup à faire.

En réponse au troisième volet de votre question, concernant les 2 milliards de dollars, je ne peux pas vous dire sans vérifier mes dossiers ce que représentent les intérêts gagnés sur les fonds en dépôt au gouvernement au cours des cinq dernières années. Le chiffre n'a été lancé dans la discussion que récemment, et je ne peux pas vous dire s'il est exact ou non. Il semble plausible. Mais je pense que la véritable question est de savoir combien on a perdu en intérêt non perçu. C'est là la véritable question: non pas les gains sur les dépôts, mais le manque à gagner.

**M. Lewis:** Je voudrais passer à un autre sujet, celui des arrangements avec les banques, avec les institutions financières. Je ne veux pas savoir ce que vous négociez, je ne vous demande pas de rendre les négociations publiques. Mais le rapport du Vérificateur général mentionne que les négociations se poursuivent depuis mai 1982. Nous allons bientôt arriver à leur troisième anniversaire. Il me semble que quelqu'un traîne les pieds. Mes chiffres ne sont peut-être pas exacts, mais je voudrais, si possible, que M. Cohen nous fasse une comparaison entre la situation en 1959, lorsque le premier arrangement a été conclu, et la situation actuelle.

Il me semble qu'en 1959, même si les transactions qu'opéraient les banques au nom du gouvernement étaient peut-être moins nombreuses, les soldes de trésorerie qu'elles prêtaient à mes électeurs étaient beaucoup moins importants qu'ils ne le sont aujourd'hui, et je vous parie tout ce que vous voudrez que les taux d'intérêt qu'elles exigent sur l'argent du gouvernement



[Text]

constituents are a lot higher. It seems to me it is in the bank's interest to delay these negotiations. What effort is being made to finalize them? When do you see our finalizing those transactions so we are not sitting here a year from now with the same comment on the Auditor General's report.

**Mr. Cohen:** Let me respond to your last observation first. I have promised the Auditor General that he will not have to make that observation in his next report . . .

**Mr. Lewis:** Thank you.

**Mr. Cohen:** —I am not sure I can give you detailed information, or even any information, about the 1959 situation. One of my associates may have some background. None of us are that old, as he said.

**Mr. Lewis:** I appreciate that. It is not fair to ask that question without asking ahead of time. Just in generalities—the interest rates are higher; the cash balance daily is higher, so those are in the bank's favour. On the other side they may be processing more transactions but they have the technology to do that.

**Mr. Cohen:** If I may, Madam Chairman, I am going to ask one of my colleagues to come to the table and fill in the details, but let me try to respond in a general sense to Mr. Lewis.

I think it is fair to say that up until about 1980 or so the situation was, we think, in rough balance, and really only in the last few years the situation got out of balance in the sense of someone's rather making more out of the system than they should have. Indeed that is when the Auditor General drew this to our attention and I think correctly so. We have been pursuing these negotiations. We are now approaching the third anniversary and I guess we are as impatient as you are.

Let me make a primary comment. We have made considerable progress. This is not an easy set of negotiations; it is not a one on one. There are a large number of financial institutions involved and indeed part of the progress that has been made, has been in expanding the network of institutions who are now involved in the process, from the banks themselves to the near banks. Once the Canadian Payments Association system got into place, that enabled us to extend the opportunity for other types of financial institutions to participate in this. That took quite a bit of doing because something was being taken away from the banks and spread amongst other institutions. That took quite a bit of negotiating and did not go down easy. It did not go down easy with those who, from their perspective, were losing some business. That has taken up a good deal of the time. As you know from the statement and from your own information and from the Auditor General's observations, we are really down to two issues, and they are the two toughest issues: What do we charge and what do we pay? What do we charge for our deposits and what do we pay for the cheque processing?

I cannot say, yea or nay, whether it is in the bank's interest to delay. Perhaps it is; perhaps it is, but they have been reasonably earnest in their negotiations. I cannot confirm that statement to you, based on their performance.

[Translation]

qu'elles prêtent aujourd'hui sont beaucoup plus élevés. Je pense que c'est tout à l'avantage des banques de faire traîner les négociations. Quels efforts faites-vous pour arriver à une solution? Quand prévoyez-vous de conclure les négociations, afin que dans un an, nous ne retrouvions pas la même observation dans le rapport du Vérificateur général.

**M. Cohen:** Permettez-moi de répondre d'abord à votre dernière observation. J'ai promis au Vérificateur général qu'il n'aurait pas à reprendre ce commentaire dans le prochain rapport . . .

**M. Lewis:** Merci.

**M. Cohen:** Je ne pense pas pouvoir vous renseigner, même de façon générale, sur la situation en 1959. Un de mes collaborateurs a peut-être quelques renseignements. Comme il l'a fait remarquer, nous ne sommes pas si vieux.

**M. Lewis:** Je m'en rends bien compte. Il est injuste de poser cette question sans prévenir. De façon générale, les taux d'intérêt sont plus élevés; le solde de caisse quotidien est plus élevé, c'est donc à l'avantage des banques. Elles doivent peut-être d'autre part traiter un plus grand nombre de transactions, mais elles ont les moyens techniques nécessaires.

**M. Cohen:** Si vous le permettez, madame la présidente, je vais demander à un de mes collègues de nous fournir les détails, mais je vais répondre de façon générale à M. Lewis.

Je pense pouvoir dire, en toute justice, que jusque vers 1980, la situation était, à notre avis, plus ou moins équilibrée; ce n'est en fait que dans les dernières années qu'il y a eu un déséquilibre, au sens où quelqu'un a tiré un profit exagéré du système. Et c'est à ce moment-là que le Vérificateur général nous a signalé le fait, et avec raison. Les négociations se poursuivent depuis maintenant bientôt trois ans, et nous sommes, je pense, aussi impatients que vous.

Permettez-moi une remarque préliminaire. Nous avons enregistré des progrès considérables. Ces négociations ne sont pas faciles; il n'y a pas que deux parties. Un grand nombre d'institutions financières y participent et, en fait, une partie du progrès réalisé consiste en l'élargissement du réseau d'institutions qui participent, des banques mêmes aux institutions parabancaires. Une fois mis en place le système de l'Association canadienne des paiements, nous avons pu inviter d'autres genres d'institutions financières à participer au processus. Cela n'a pas été facile parce qu'il s'agissait d'enlever quelque chose aux banques pour le redistribuer à d'autres. Il a fallu négocier longtemps et cela n'a pas été accepté sans difficultés par ceux qui, de leur point de vue, perdaient un certain volume d'affaires. Cela nous a occupés très longtemps. Comme vous le savez d'après notre déclaration, les observations du Vérificateur général et vos propres renseignements, il reste maintenant deux questions à résoudre, et ce sont les plus ardues: combien devons-nous exiger et combien devons-nous payer? Combien devons-nous exiger pour nos dépôts et combien devons-nous payer pour le traitement des chèques?

Quant à savoir si c'est dans l'intérêt des banques de retarder l'issue des négociations, je ne peux pas me prononcer. C'est peut-être le cas, mais dans le cours des négociations, elles ont

[Texte]

On the other hand, we would like to wrap this up soon. We have developed a new position which takes into account some of the points the Auditor General has raised in his report. As I think I alluded to in my remarks, the Auditor General has volunteered to be as helpful as he can in this exercise, and just recently we provided him with our new negotiating position. I do not think he is in a position to react to it either, but he has it and we are looking forward to any suggestions or comments he may make to us to help us. He has a degree of expertise and skill that, frankly, we do not have, particularly on the cheque-processing side of the business. We think he is a little optimistic in his views on how much interest we can earn, but reasonable people can differ on these areas.

• 1005

Anyway, the Auditor General has our new position. We hope to hear from him and we hope to go back to the banks this winter and, hopefully, see if we can wrap this up. Time has run to the point where, if we cannot negotiate a consensus with all these institutions, I think we will have to stiffen our spines a little bit and say that we have talked about this long enough and we have as fair a deal as we can. Hopefully, we have the Auditor General in general support, and that is that.

**An hon. member:** Fair enough.

**The Chairman:** Mr. Desjardins.

**M. Desjardins:** Une question complémentaire. Toujours au sujet de vos négociations avec les institutions bancaires, vous est-il possible actuellement d'avoir des précisions sur les institutions financières avec lesquelles il est plus facile de négocier et celles qui sont les plus réticentes? Êtes-vous capables actuellement d'identifier les institutions avec lesquelles les négociations sont plus rapides et celles avec lesquelles les négociations sont plus lentes? Êtes-vous maintenant en mesure de faire le partage de ces institutions-là ou est-ce que c'est difficile?

**Mr. Cohen:** I do not think it would be fair of me, even in the generic sense, Mr. Desjardins, to answer that question.

At the earlier stage when some were getting in and some were having to give up some of their market share, if I can put it in those terms, it is obvious that those coming in were easier to deal with than those who were having to yield some of their market share. But now everybody is on the same footing, and I do not think it would be fair of me to try to articulate who is being more or less co-operative; indeed, I am not sure I could. It does not fall out in terms of categories of institutions. There is a large number of players within each category—the banks, the near banks, trust companies, credit unions, what have you—and within each of those categories, individual institutions have individual positions.

That is part of our problem with this. It is a multiple negotiation. It is not that anyone is being more or less co-

[Traduction]

fait preuve de sérieux. Leur attitude ne me permet donc pas de confirmer votre supposition.

D'autre part, nous sommes désireux de conclure les négociations rapidement. Nous avons élaboré une nouvelle position tenant compte de certains points relevés dans le rapport du Vérificateur général. Je pense avoir mentionné au départ que le Vérificateur général a offert de nous aider dans toute la mesure du possible et nous lui avons remis dernièrement notre nouvelle position dans les négociations. Je ne pense pas qu'il puisse la commenter, mais nous la lui avons remise et nous attendons toute suggestion ou observation qu'il peut juger utile de nous faire. Il a une certaine expérience et une certaine compétence qui, en toute franchise, nous manquent surtout en matière de traitement des chèques. Nous le jugeons un peu optimiste sur la question des intérêts que nous pouvons gagner, mais il arrive que des gens tout à fait raisonnables aient des points de vue différents sur ces choses-là.

Quoi qu'il en soit, le vérificateur général a notre nouvelle position. Nous attendons ses commentaires et nous espérons pouvoir reprendre les discussions avec les banques cet hiver, et, si possible, conclure. Nous sommes arrivés au point où, si un consensus n'émerge pas entre toutes ces institutions, nous devons nous montrer plus fermes et faire savoir qu'à notre avis les discussions ont assez duré et que l'arrangement est aussi satisfaisant qu'on peut l'espérer. Nous espérons avoir en cela l'appui général du vérificateur, et voilà.

**Une voix:** C'est acceptable.

**La présidente:** Monsieur Desjardins.

**Mr. Desjardins:** A supplementary question, still on the subject of negotiations with the financial institutions. Can you now tell precisely which financial institutions are easier to deal with and which are the most reluctant? Can you at this time identify those institutions with whom negotiations are progressing more rapidly and those with whom they are slower? Are you now in a position to make a distinction between those institutions or is it difficult?

**M. Cohen:** Je ne crois pas être en mesure de répondre à votre question, monsieur Desjardins, même de façon générale.

Au début, lorsque de nouveaux participants entraient en scène et que d'autres se voyaient obligés d'abandonner une part de leur marché, si je puis dire, il est évident que les nouveaux venus se montraient plus coopératifs que ceux qui avaient quelque chose à perdre. Mais maintenant, tout le monde est sur le même pied, et je ne pense pas qu'il serait juste d'essayer de préciser qui est plus ou moins coopératif; d'ailleurs je ne suis pas sûr de pouvoir le faire. On ne peut pas catégoriser selon le type d'institutions. Les intervenants sont nombreux dans chaque groupe: les banques, les institutions parabancaires, les fiducies, les caisses populaires, et autres, et au sein de ces groupes, chaque institution a sa propre position.

C'est d'ailleurs un des aspects du problème. Il s'agit d'une négociation multiple. Ce n'est pas que les uns soient plus ou

*[Text]*

operative. It is just that people have commercial interests at stake. Some want to do more processing, and their cash positions within their banks are different from one institution to another so that different types of interest yields are more or less attractive to them. Even if it were fair to answer it, I am not sure I could, as a factual matter.

**Mr. Desjardins:** Thank you.

**The Chairman:** Let me just tell the committee how the questioning list stands at the moment. Mr. Hovdebo, Mr. Hawkes, Mr. St. Germain, Mr. Cassidy and Mr. Redway have all indicated they wanted to ask questions, and Mr. Fennell would like a supplementary on this one immediately.

**Mr. Redway:** Mine was on this subject.

**The Chairman:** All right. Then perhaps we could take Mr. Fennell, Mr. St. Germain and Mr. Redway before we go to Mr. Hovdebo.

**Mr. Fennell:** Mine is very brief. We understand the Post Office did negotiate on a bidding basis at 6.5¢ per cheque, and that is a figure the Auditor General used as a comparison, I understand, which compares to your cost of 41¢ per cheque. Now, why can you not just simply negotiate on the basis with these financial institutions and say: This is what one of our Crown corporations gets; it is a fair deal or the bank would not have taken it on; that is the price we pay. You are the buyer of the service and you have a lot of clout; you are doing a lot of business. So I think you have to take a bit more of a hard line than it appears you are taking at this time.

**Mr. Cohen:** Again, I do not want to get into our negotiating stance, so let me try to answer that. I apologize in advance for the generalities of my answer, Mr. Vice-Chairman.

We have recognized the point made by the Auditor General on the Post Office's cost per cheque, but there are differences between the Government of Canada and the Post Office. In an almost perverse sense, we do too much business. We cannot really afford to be totally arbitrary and say we are going to take our business away. In a sense, we are so big that we almost have to do that business, and to some extent, we have to keep that business in all the institutions who want to participate in it. So our size, the volume of our activity, is almost a handicap.

• 1010

Having said that, as much as we can we have tried to put our negotiations on the basis of a commercial activity and, to put it in these terms, we are not averse to a tendering kind of solution which would say, all right, let us put this up for grabs.

I am not sure we can same precisely the same number that the Post Office did. Events have moved on; the volumes are different; the situations are not the same. But what the Post Office did, as I understand it, is in effect, to put it up for bid. We would like to do something that would indeed be akin to that.

*[Translation]*

moins coopératifs que les autres. Simplement, chacun a des intérêts commerciaux en jeu. Certains voudraient faire davantage de traitements, et les positions financières au sein d'un même groupe varient d'une institution à l'autre et donc les niveaux d'intérêts qui leur paraissent intéressants varient. En fait, même s'il n'était pas injuste d'essayer de répondre, je ne suis pas sûr d'avoir la réponse.

**M. Desjardins:** Merci.

**La présidente:** Permettez-moi de donner au Comité la liste des députés qui ont des questions à poser. Il s'agit de MM. Hovdebo, Hawkes, St. Germain, Cassidy et Redway. M. Fennell voudrait poser une question complémentaire immédiatement.

**M. Redway:** La mienne porte sur ce sujet.

**La présidente:** D'accord. Nous pourrions ensuite passer à MM. Fennell, St. Germain et Redway avant de donner la parole à M. Hovdebo.

**M. Fennell:** Ma question est brève. Nous savons que la Société des Postes a obtenu, après appel de soumission, de faire traiter ces chèques à 6.5 cents; c'est le chiffre que cite le vérificateur général en le comparant, je pense, aux 41 cents que vous payez. Alors, pourquoi ne pouvez-vous pas négocier de la même façon avec les institutions financières et leur dire: voilà ce qu'a obtenu l'une de nos sociétés d'État; c'est honnête, sinon la banque ne l'aurait pas accepté; c'est donc le prix que nous paierons. Vous êtes le client et vous avez beaucoup de pouvoir. Votre volume d'affaires est important. Je pense donc que vous devez vous montrer plus ferme que vous ne semblez l'avoir été jusqu'à maintenant.

**M. Cohen:** Encore une fois, je ne veux pas parler de notre position dans ces négociations; je vais donc essayer de répondre à cet argument. Je vous demande d'avance de pardonner le vague de ma réponse, monsieur le vice-président.

Nous avons accepté l'observation du vérificateur général à propos du prix que paie la Société des Postes pour le traitement des chèques, mais il y a certaines différences entre le gouvernement du Canada et la Société des Postes. Paradoxalement, nous faisons trop d'affaires. Nous ne pouvons pas vraiment nous permettre d'être arbitraires et de dire que nous nous adresserons ailleurs. En un sens, nous sommes presque obligés, de par notre taille, de rester en relation d'affaires avec toutes les institutions intéressées. Donc, notre taille, notre volume d'activités sont presque un handicap.

Cela dit, nous avons essayé dans la mesure du possible d'aborder les négociations d'un point de vue commercial, et nous ne sommes pas contre l'idée d'une sorte d'appel d'offres; de nous en remettre, en somme, au plus offrant.

Je ne suis pas sûr que nous puissions faire exactement la même chose que les Postes. Les choses ont changé; les volumes sont différents; les situations ne sont pas les mêmes. Mais, si j'ai bien compris, la Société des Postes a fait un appel d'offres. Nous aimerions faire quelque chose de ce genre.



*[Texte]*

I agree with you that perhaps we have not been as hard-nosed about this as we might have been. That partially because we were getting the new institutions into the system and partially, I guess, because we have been wary of our size. I know that may sound odd but we have tried to be wary, given our size and given the fact that this is a very important piece of business to all the institutions. Both the cheque processing . . . I mean, it is a service for Canadians. It is a service for Canadians which we want Canadians to enjoy in all financial institutions in the same sense that we have to keep our deposits spread throughout the system. We cannot just pull them out and say, Okay, we will go to one institution. I mean, we are too big.

**Mr. Fennell:** But new technology has made a tremendous difference in the number of units that you are referring to, and the spread. I mean that is what new technology is all about. It is to reduce the cost. And it has made a big factor. So I think because of that, I ask of you, really, rather than put a question, to take a hard line. They are getting a profit out of this. It is the taxpayers of the country who are paying the bills. So I say, please take a hard line.

**Mr. Cohen:** Madam Chairman, if I can add one comment, let me say that we do appreciate the committee's advice in that regard. It will help us in our negotiations if the institutions know that there is a parliamentary committee which has that view. So we welcome that kind of observation here.

**The Chairman:** Mr. Hession would like to add something.

**Mr. Hession:** Yes, thank you, Madam Chairman. Both with respect to Mr. Fennell's point and to Mr. Lewis's earlier question, let me say that my department and my officials are part of the negotiating team led by the Department of Finance on these banking arrangements.

It may be useful to know that the arrangements to which Mr. Fennell referred for the Post Office were negotiated by my officials—that is, the same officials who are on this team. And certainly, in terms of our own beliefs and hard-nosed approach, if you wish, to the extent that the evidence of the Post Office is there, I want to assure the committee that it was done by the Office of the Receiver General.

Back to the point Mr. Lewis raised, clearly it is important from the point of view of my department, as implementers of these arrangements and these policies, to be ready at the time the policies are set or reset. In other words, I mean when these banking arrangements are finally negotiated and concluded. I want to assure the committee that we are working hard now to be ready to implement the actual measures currently being negotiated, so that there is minimum delay between the finalization of those negotiations and their actual implementation.

I reckon you, Madam Chairman and the committee, would appreciate that is certainly an important set of parallel measures to be taken at this time.

**The Chairman:** Thank you. Mr. St. Germain.

*[Traduction]*

Vous avez raison de dire que nous ne nous sommes pas montrés aussi fermes que nous l'aurions dû. C'est en partie parce que nous essayons d'attirer de nouvelles institutions et en partie, je suppose, parce que notre taille nous effraie. Cela peut paraître bizarre, mais nous avons essayé d'être prudents, en raison de notre taille et en raison du fait que cela représente une part importante du volume des transactions pour toutes les institutions. Aussi bien le traitement des chèques . . . Je veux dire, qu'il s'agit d'un service aux Canadiens. Ce service, nous voulons que les Canadiens puissent en bénéficier dans toutes les institutions financières et, de la même façon, nous devons répartir nos dépôts sur l'ensemble du réseau. Nous ne pouvons tout simplement pas les retirer pour les déposer auprès d'une seule institution. Notre envergure est trop grande.

**M. Fennell:** Mais les progrès techniques ont entièrement bouleversé le nombre d'unités dont vous parlez, de même que la répartition. C'est cela le progrès. Il s'agit de faire baisser les coûts. Et c'est un facteur important. Et c'est pourquoi je vous demande, plutôt que de vous poser une question, de vous montrer ferme. Ils en tirent un profit, et ce sont les contribuables qui paient la facture. Alors, s'il vous plaît, montrez-vous ferme.

**M. Cohen:** Madame la présidente, si vous me permettez encore une remarque, je dois dire que nous apprécions les conseils du Comité à cet égard. Si les institutions savent qu'un comité du Parlement a exprimé cette opinion, ce sera utile dans nos négociations. Nous apprécions donc ce genre d'observation.

**La présidente:** M. Hession voudrait ajouter quelque chose.

**M. Hession:** Oui madame la présidente, merci. Pour revenir sur l'argument de M. Fennell et sur la question de M. Lewis, permettez-moi de vous dire que mon ministère et mes fonctionnaires font partie de l'équipe dirigée par le ministère des Finances et chargée de ces négociations.

Il serait peut-être utile de préciser que les arrangements dont parlait M. Fennell à propos de la Société des Postes ont été négociés par mes fonctionnaires, ceux-là mêmes qui participent aux négociations actuelles. Et pour ce qui est de notre point de vue, je puis vous assurer—et l'expérience de la Société des Postes le démontre—que le bureau du receveur général sait se montrer ferme.

Quant à l'argument de M. Lewis, il est évidemment important pour mon ministère, qui est chargé d'appliquer ces dispositions et ces politiques, de pouvoir les mettre en pratique dès leur adoption. Autrement dit, lorsque les arrangements bancaires auront été négociés et conclus. Je puis assurer le Comité que nous travaillons d'arrache-pied afin d'être prêts à mettre en vigueur les nouvelles mesures dans les plus brefs délais.

Vous imaginez sans doute, madame la présidente, le travail parallèle que cela représente.

**La présidente:** Merci. Monsieur St. Germain.

## [Text]

**Mr. St. Germain:** I would like to ask the committee . . . well, let me say that you three gentlemen, or your three departments, are most likely guilty of violating the most basic principle in business in not managing funds properly.

You have sat here; three of you have answered question, but still nobody is in charge. I think we could go around this for a considerable period of time yet really leave here without . . . well, as we were told yesterday in our briefing, for years back it has been reported that cash management has not taken place at the upper levels of government. And you have cited the fact that it works like the rest of government.

• 1015

Obviously there are problems there, and that is why we have a \$190 billion deficit today; or partly. But in these negotiations with banks, you know, Mr. Cohen, I believe your department is in charge of leading the negotiations, yet you cannot possibly tell us when you are going to resolve this. And you are in charge. As Mr. Fennell pointed out, you are the buyer; you are the customer. As a business person, I just cannot believe what I am hearing. The Auditor General's reports have consistently pointed out these shortcomings. Since 1959 these bank negotiations—that was the original agreement, apparently, and now we have had negotiations going on since 1982.

Gentlemen, really, I would like a definitive time as to when you are going to resolve this, because I think we have an obligation to the citizens of Canada to come up with a reasonable answer. We are taking time out—and the Auditor General has taken time out to report this in every one of his reports.

The other question I would like to ask is: Are all chartered banks involved in the negotiations? I would like a time limit as to when you are going to resolve these negotiations; a target date.

**Mr. Cohen:** I understand the member's frustration, and we share it. I can give you a target date, but to slightly change the question, if you ask us when we are going to complete the negotiations, I cannot answer that question because there are two sides to every set of negotiations and I can only speak for our side. There is only one way we can end the negotiations by a definitive date, and that is to impose a solution. And that is an option; but it is not an option that I can decide on. That is something my Minister and the Cabinet will have to instruct us on. I cannot give you an answer that says we are going to impose a solution, nor a date that would go with it. I can take the sense of this committee that perhaps if the negotiations continue to run on we should put a firm date down; we should be instructed to have a firm date and impose a solution. That may be the sense of the committee and that may be a recommendation you want to make; but that is not something we as officials could do. If you ask me for a target, our target is to complete these negotiations this winter. But I cannot guarantee to you, sir, short of an imposed settlement, that this will happen.

## [Translation]

**M. St. Germain:** Je voudrais demander au Comité . . . Eh bien, disons que vous trois, messieurs, ou vos trois ministères, vous êtes sans doute coupables d'avoir violé le plus fondamental des principes commerciaux en faisant une mauvaise gestion financière.

Vous êtes venus ici tous les trois et vous avez répondu à nos questions, mais personne n'est responsable. Et nous pourrions continuer comme cela pendant encore longtemps sans vraiment . . . Enfin, hier on nous a dit lors de la séance d'information que l'absence de gestion financière aux niveaux supérieurs de l'administration est signalée depuis des années. Et vous nous avez dit que cela fonctionne comme le reste du gouvernement.

Certes, il y a des problèmes et c'est la raison pour laquelle nous avons aujourd'hui un déficit de 190 milliards de dollars; ou du moins, c'est une des raisons. Mais dans les négociations avec les banques, ce doit bien être votre ministère qui mène. Or, vous ne pouvez absolument pas nous dire quand vous en viendrez à bout. Vous êtes pourtant le responsable. M. Fennell a dit que vous étiez l'acheteur, le client. Appartenant au monde des affaires, je ne puis en croire mes oreilles. Les rapports du vérificateur général ont toujours signalé ces lacunes. Depuis 1959, ces négociations avec les banques—du moins c'était l'entente initiale, semble-t-il, et les négociations se poursuivent maintenant depuis 1982.

J'aimerais donc savoir précisément, messieurs, quand vous entendez résoudre ce problème car nous devons aux citoyens canadiens une réponse acceptable. Nous prenons le temps—et le vérificateur général a pris le temps de se pencher là-dessus dans chacun de ses rapports.

L'autre question que j'aimerais poser est la suivante: toutes les banques à chartre participent-elles aux négociations? Dans combien de temps ces négociations vont-elles aboutir? A quelle date?

**M. Cohen:** Je comprends bien le sentiment du député, que nous partageons d'ailleurs. Je puis vous donner une idée de la date mais je reformulerai légèrement la question en disant que si vous nous demandez quand nous mettrons terme aux négociations, je ne puis répondre car il y a toujours deux parties à toutes négociations; je ne puis donc parler que pour nous. Il n'y aurait qu'une façon de mettre fin aux négociations à une date précise, ce serait en imposant une solution. C'est une option; mais ce n'est pas à moi de la choisir. C'est au ministre et au Cabinet de décider. Je ne puis donc vous répondre que nous allons imposer une solution ni vous donner une date précise. Le Comité estime, me semble-t-il que nous devons imposer une date ferme pour éviter que les négociations se poursuivent indéfiniment; je répète que la décision devra alors venir d'ailleurs. C'est peut-être le sentiment du Comité et vous souhaiterez alors présenter une recommandation dans ce sens; c'est toutefois impossible pour nous, fonctionnaires. Pour répondre à votre question, notre objectif est de mettre un terme à ces négociations au cours de l'hiver. Je ne puis toutefois pas vous le garantir à moins que l'on choisisse la voie du règlement imposé.

**[Texte]**

**Mr. St. Germain:** May I interject here, please? Are you saying you need a directive from Cabinet? You have had a directive from Cabinet, obviously, or from somebody, to enter into negotiations—or have you taken this on on your own?

**Mr. Cohen:** No, we have a directive from Cabinet, from the Minister, to proceed with these negotiations. But we do not have any directive which says . . . that would be a political act, to say no, the negotiations are over and this is it. We do not have that authority.

**Mr. St. Germain:** Have you ever presented anything to Cabinet or to your Minister?

**Mr. Cohen:** I do not know whether or not to answer that question. May I answer by saying we have discussed a range of options.

**Mr. St. Germain:** Will you present it to the Minister, and when?

**Mr. Cohen:** Again, I do not want to get into the area of advice and discussions between my Minister and myself. But, yes, I will certainly pass on to him the thoughts coming out of this discussion. Yes, I will certainly raise it with him.

**Mr. St. Germain:** And will you set a definite date; or will you attempt to?

**Mr. Cohen:** I will invite him to.

I do not mean to be cute with you, sir. It is just not something I can do.

**Mr. St. Germain:** I am not trying to be tough on you either, sir, with all due respect. But how long does this go on? We could go on ad infinitum on who is responsible, and there is another thing . . . the role as to who is actually responsible for cash management. We could come back next year, the following year and the year after, and three of you gentlemen could be sitting there and we would not have resolved anything.

• 1020

The Auditor General has pointed out that somebody has to take control. Honestly, I understand his position in not wanting to enter into the field of management. However, the fact remains that somebody is going to have to make a definitive move and I hope that definitive move will take place as a result of this meeting, as to responsibility and as to when these negotiations take place. I believe this is critical, because you have agreed that there is mismanagement.

You three gentlemen have basically agreed that there is mismanagement in the cash management of government funds. So based on that, I feel we have to have definitive dates and target dates to work to, sir.

**Mr. Cohen:** Just for the record, I am not sure we have agreed there is mismanagement, but we certainly concede that there is room for improvement.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo has been waiting for some time. Mr. Lewis and Mr. Redway have both indicated they

**[Traduction]**

**M. St. Germain:** Me permettez-vous d'intervenir? Dites-vous qu'il vous faut une directive du Cabinet? Vous avez certainement reçu une directive du Cabinet, ou de quelqu'un, pour entamer ces négociations—à moins que vous l'ayez fait de vous-mêmes?

**M. Cohen:** Non, nous avons en effet reçu une directive du Cabinet, du ministre. Toutefois, cette directive ne dit pas, et ce serait alors un geste politique, que l'on doit mettre fin aux négociations. Cela n'est pas en notre pouvoir.

**M. St. Germain:** Avez-vous jamais présenté quoi que ce soit au Cabinet ou à votre ministre?

**M. Cohen:** Je ne sais pas si je dois répondre à cette question. Je dirai simplement que nous avons discuté de plusieurs options.

**M. St. Germain:** Présenteriez-vous celle-ci au ministre, et quand?

**M. Cohen:** Je répète que je préférerais ne pas entrer dans le détail des consultations et des discussions que j'ai avec mon ministre. Mais soyez assuré que je lui communiquerai le contenu de ces discussions. Je lui en parlerai certainement.

**M. St. Germain:** Et fixerez-vous une date précise; ou du moins, essayerez-vous d'en fixer une?

**M. Cohen:** Je l'y inviterai.

Je ne cherche pas à jouer au plus malin, monsieur, mais c'est simplement hors de mon pouvoir.

**M. St. Germain:** Je puis vous dire également en toute déférence, monsieur, que je n'essaie pas non plus de vous rendre la vie dure mais combien de temps cela va-t-il durer? On pourrait discuter indéfiniment pour savoir qui est responsable et, d'autre part, qui est véritablement responsable de l'administration des comptes. Nous pourrions y revenir l'année prochaine, l'année suivante et ainsi de suite, en discuter avec trois d'entre vous à nouveau sans jamais rien résoudre.

Le vérificateur général a fait remarquer qu'il fallait que quelqu'un assume la responsabilité. Franchement, je le comprends bien de ne pas vouloir s'occuper d'administration. Il n'en demeure pas moins que quelqu'un va devoir prendre une décision, assumer ses responsabilités et fixer le terme de ces négociations. C'est absolument essentiel puisque vous avez reconnu qu'il y a de fortes lacunes dans l'administration.

Vous avez en fait tous les trois convenu que l'administration des comptes de l'État laisse à désirer. Il semble donc évident qu'il faut viser des dates précises, des échéances.

**M. Cohen:** Permettez-moi de rectifier les choses car je ne pense pas que la gestion laisse à désirer, mais je vous accorde qu'on peut apporter des améliorations.

**La présidente:** M. Hovdebo attend depuis un moment. M. Lewis et M. Redway ont l'un et l'autre indiqué qu'ils souhaite-



[Text]

would like to ask supplementaries. Is that acceptable or would you like to begin your line of questioning?

**Mr. Hovdebo:** No, I want to go on to another subject and I also have a supplementary on this, so I will wait until you get me in. I will do my supplementary and then my second question, if you do not mind.

**The Chairman:** Right. Thank you. Mr. Redway, followed by Mr. Lewis.

**Mr. Redway:** Thank you very much, Madam Chairman.

I am interested in pursuing a little bit further this whole question of the negotiations with the bank vis-à-vis the question of an imposed settlement vis-à-vis the question of a tender. It may be that there is some legal impediment to tendering, but certainly it is my understanding, and I may have a misconception here, that the Post Office in effect did go through a tender process. I am aware from my own background that municipal governments go through a tendering process. My experience has been that, in two or three instances, every year we have been able to make a better deal with the bank, sometimes the same bank, sometimes a different and new bank.

So I have some difficulty in understanding why we might not just go through a tender process, bearing in mind the fact that when you are negotiating . . . If you are negotiating on the basis that you seem to indicate, Mr. Cohen, size is a handicap and all this sort of thing.

If you are negotiating on that basis, really what you are doing is saying that there is no competition for the people we are negotiating with, so we are in their hands. We are stuck with what they say unless we do impose a settlement. So either you tender and disregard that, and you say that we are going to have an open competition or you say that we are going to go to the other extreme, that we will negotiate forever and probably never reach any conclusion at all, because there is no alternative in going to this whole wide range of financial institutions. Or you take the middle ground, I guess, and you impose some sort of intermediate solution to the situation.

Frankly, I would be interested in hearing from you what impediments you see to a tendering process, and I will have a question after that if there are some impediments.

**Mr. Cohen:** I take it, the burden of your question is on the cheque-processing side, not the deposit side.

**Mr. Redway:** It is really on the whole process. My experience municipally, with tendering banking arrangements, is with the whole ball of wax. You have a whole range of banking services. You set out some parameters and criteria and the banks all tender. Again, my experience has been that you end up with a better deal than you ever had before.

**Mr. Cohen:** The answer is a little complicated and it may take a couple of minutes. I guess, in some sense, one has to remember where we are coming from. We are coming from a

[Translation]

raient poser des questions complémentaires. Le leur permettez-vous ou préférez-vous commencer tout de suite?

**M. Hovdebo:** Non, j'aimerais passer à un autre sujet et j'aurais également une question complémentaire à poser là-dessus, si bien que je vais patienter. Si vous le permettez, je poserai alors ma question complémentaire avant de passer à l'autre sujet.

**La présidente:** D'accord. Merci. M. Redway, puis M. Lewis.

**M. Redway:** Merci beaucoup, madame la présidente.

Je voudrais revenir sur la question des négociations avec la banque, d'un règlement imposé par opposition à un appel d'offres. Certains obstacles législatifs s'opposent peut-être à un appel d'offres, mais j'ai cru comprendre que les Postes ont eu recours à cette méthode. Ma propre expérience m'a appris que les municipalités font des appels d'offres. Deux ou trois fois par an nous obtenions ainsi de meilleures conditions avec la banque, parfois la même, parfois une autre.

J'ai donc un peu de mal à comprendre pourquoi nous ne pouvons pas faire d'appel d'offres, sachant que lorsque l'on négocie . . . Si l'on négocie sur les bases que vous semblez indiquer, monsieur Cohen, il semble y avoir le handicap du volume et des tas de choses du genre.

Cela revient à dire que nous négocions avec des gens qui ne craignent pas la concurrence, si bien que nous sommes obligés d'accepter ce qu'ils proposent. La seule autre solution serait d'imposer un règlement. De deux choses l'une: soit vous faites un appel d'offres sans vous préoccuper du reste, déclarant que tout le monde est invité à participer, soit vous choisissez l'autre extrême et vous décidez de négocier indéfiniment sans jamais aboutir car on ne peut pas se soustraire à la diversité des institutions financières. Ou alors vous choisissez une voie intermédiaire et vous imposez un genre de solution mixte.

Très franchement, j'aimerais entendre ce qui à votre avis vous empêche de procéder à un appel d'offres et, s'il existe vraiment des obstacles, j'aurais une autre question à vous poser.

**M. Cohen:** Je suppose que l'essentiel de votre question porte sur le traitement des chèques plutôt que sur l'aspect des dépôts.

**M. Redway:** C'est plutôt sur l'ensemble. À l'échelon municipal, lorsque nous faisons des appels d'offres auprès des banques, cela portait sur toutes les opérations. Il y a tout un éventail de services bancaires. Vous fixez certains paramètres et certains critères, et les banques soumissionnent toutes. Là encore, l'expérience m'a montré que vous vous en sortez toujours mieux ainsi.

**M. Cohen:** La question est un peu compliquée et il me faudra quelques minutes pour y répondre. Dans un sens, il faut se rappeler que nous sommes partis d'un système qui a

## [Texte]

system that ran for a number of years, and I think it is fair to say that it was probably reasonably in balance over the period of the 1960s and 1970s.

**Mr. Redway:** That is what my municipality thought for 50 years until they suddenly tendered and found . . .

**Mr. Cohen:** They could do better.

**Mr. Redway:** —they could have made a much better deal long ago.

**Mr. Cohen:** I am not saying we should stay there, I am just saying that we are coming off a long period where the whole thing was indeed a ball of wax. The interest that we earned on deposits was kind of roughly traded off against the free processing of the cheques. In effect, we had the lower interest which we earned in exchange for not paying for the processing of the cheques. All the banks participated in this, and it was a kind of rough draw.

• 1025

**Mr. Redway:** You assumed it was, in any event.

**Mr. Cohen:** We assumed it was.

**Mr. Redway:** You had nothing to measure that against.

**Mr. Cohen:** I think some of the work we have done bears out that it was roughly in balance, but I do not want to stress that point because I may have to eat those words.

In any event, the point I wanted to make is that we are trying to unscramble an egg. Indeed, the whole burden of the negotiations for the last two or three years has been on the basis of what we call unbundling; that is, separating out the services, the cheque processing on the one hand and finding out in some sense what is a fair price for that, and on the other side, separating out our deposits in the banking system across the whole . . . When I say "the banking system", I mean banks, the near banks, the whole financial institution system. That has taken some doing, perhaps too long, and perhaps we have not been as effective as we ought to have been, but it has been complicated.

The first principle, then, was unbundling. The second was indeed to get it on as commercial a basis as we could, and we have not at all dismissed tendering, either on the cheque-processing side or on the deposit side. Now, it is a little more delicate on the deposit side, because if we tendered our deposits totally, then we would have a system whereby those who paid the most interest would get the deposits and others would therefore not, and that begins to interfere in the Bank of Canada's capacity to run monetary policy. Our cash in the banks is a source of revenue for us, but it is also a very key instrument in the Bank of Canada's management of monetary policy. So we cannot get all our deposits in one institution and to the best bidder. We still think we can probably explore ways of tendering even on the deposit side, but with much more care.

## [Traduction]

fonctionné pendant des années, et on peut dire, je crois, que les comptes s'équilibraient assez bien au cours des années 1960 et 1970.

**M. Redway:** C'est ce qu'avait pensé ma municipalité pendant 50 ans, quand elle s'est tout d'un coup aperçue en faisant un appel d'offres . . .

**M. Cohen:** Qu'elle pourrait améliorer les choses.

**M. Redway:** . . . qu'elle aurait pu considérablement améliorer les choses depuis longtemps.

**M. Cohen:** Je ne dis pas qu'il faille nous en tenir au statu quo, je dis simplement que, pendant très longtemps en effet, l'intérêt que nous touchions sur les dépôts était en fait échangé contre le traitement gratuit des chèques. En fait, nous touchions un intérêt moins élevé car nous ne payions pas le traitement des chèques. Toutes les banques accordaient ces conditions et cela s'équilibrait à peu près.

**M. Redway:** C'est, du moins, ce que vous supposiez.

**M. Cohen:** Oui.

**M. Redway:** Vous n'aviez rien comme élément de comparaison.

**M. Cohen:** Certaines études ont toutefois semblé prouver que cela s'équilibrait à peu près, mais je n'insisterai pas là-dessus de crainte de me tromper.

De toute façon, ce que je voulais dire c'est que nous essayons de débrouiller l'affaire. Dans les deux ou trois dernières années, l'essentiel des négociations a justement eu pour objet de démêler cet écheveau; il s'agit en effet de séparer les différents services, d'une part, le traitement des chèques pour y essayer de trouver le juste prix de cette opération et, d'autre part, les dépôts qu'il faut répartir sur tout le réseau bancaire . . . Quand je parle du «réseau bancaire», je veux dire les banques, les para-banques, tout le réseau des institutions financières. C'est un gros travail qui a peut-être duré trop longtemps et qui n'a peut-être pas été effectué aussi efficacement que possible, mais c'est très compliqué.

La première tâche était donc de séparer les différents services. La deuxième était de leur donner un caractère aussi commercial que possible, et nous n'avons pas du tout rejeté la formule d'appel d'offres, ni pour ce qui est du traitement des chèques, ni pour ce qui est des dépôts. Evidemment, c'est un peu plus délicat pour les dépôts car si nous lancions des appels d'offres pour tous nos dépôts, le système voudrait que ceux qui versent le plus d'intérêts recevraient les dépôts alors que les autres n'en auraient pas, si bien que nous gênerions la Banque du Canada dans sa politique monétaire. L'argent que nous avons dans les banques est une source de revenus mais c'est également un instrument clé de la politique monétaire de la Banque du Canada. Nous ne pouvons donc faire tous nos dépôts à la même banque, à celle qui nous aurait fait la meilleure offre. Cela n'empêche qu'il y a peut-être tout de même moyen de recourir aux appels d'offres, même dans le cas des dépôts, à condition d'être extrêmement prudent.

[Text]

On the cheque-processing side, we are very interested in tendering. We have by no means dismissed it. We have spent some time with the Receiver General's office and with the Comptroller General's office exploring the mechanics of doing all that. The Government of Canada is not a municipality. It is just the sheer volume . . .

**Mr. Redway:** I appreciate that.

**Mr. Cohen:** The point I was making before—I do not mean to overstate it—is that the volume problem is almost a handicap in that sense, and the mechanics are very, very complicated given the volume of transactions. We have spent some time exploring that and I think we are now in a position where we are prepared to seriously contemplate tendering. I would say to you, if we cannot get a fixed deal from the banks, I think we would be prepared to say on the cheque-processing side: Okay, let us put it up for tender.

**Mr. Redway:** You would need some direction from the Cabinet or your Minister for that.

**Mr. Cohen:** Yes. We have kept our Minister posted all through this whole process. One of the reasons, frankly, the process has slowed down has been the election. We did not really have political guidance for three or four months before the election, and since the election, Mr. Wilson has obviously had lots of other things to focus on. So although I spoke to him about this early after his appointment, it has taken a little longer for him to get his head wrapped around this issue as well.

**Mr. Redway:** But you do not have authority within your given authority to negotiate and deal with the banks, to tender at this time without some further direction. Is that what you are saying?

**Mr. Cohen:** No, I am not saying that.

**Mr. Redway:** So you have that authority.

**Mr. Cohen:** I am not saying yes or no. I really do not want to, if I can. I am dancing with you because I really do not want to arrive at the next table, which is the banks, totally exposed.

**Mr. Redway:** Why would you not want to expose the fact that you have the authority to tender if you have to?

**Mr. Cohen:** I guess we would like to try to run the negotiations as well as we can. But I will answer your question. Yes, we have . . .

**Mr. Redway:** Surely you come armed to a negotiating table with all your ammunition. You do not hide some of it.

**Mr. Cohen:** It is a question of how you play the cards, though.

**Mr. Redway:** You and I must play them differently.

**Mr. Cohen:** The answer on tendering in terms of a political decision is slightly different from that of an imposed settlement. An imposed settlement, I think, goes beyond the question of our broad mandate to carry on negotiations *ad referendum*. Our *ad referendum* mandate from the Minister is

[Translation]

Pour ce qui est du traitement des chèques, les appels d'offres nous intéressent beaucoup. Nous n'avons absolument pas rejeté cette option. Nous en avons discuté avec le personnel du Receveur général et du Contrôleur général. Le gouvernement canadien n'est pas une municipalité. C'est que le volume même de . . .

**Mr. Redway:** Je comprends bien.

**Mr. Cohen:** Ce que je disais tout à l'heure . . . et je ne veux pas exagérer . . . c'est que le problème du volume est presque un handicap et complique énormément les choses. Nous y réfléchissons depuis un certain temps et je crois que nous pouvons maintenant sérieusement envisager d'avoir recours à des appels d'offres. Je puis vous dire que si nous ne pouvions obtenir des banques un tarif fixe, nous serions prêts à faire un appel d'offres pour le traitement des chèques.

**Mr. Redway:** Il faudrait toutefois que le Cabinet ou votre ministre vous y autorise.

**Mr. Cohen:** Oui. Notre ministère est au courant de toute la situation. Il est certain que tout a été ralenti du fait des élections. Nous ne recevions plus vraiment d'orientation politique depuis trois ou quatre mois avant les élections et, depuis, M. Wilson a évidemment dû s'occuper d'un tas d'autres choses. Aussi, bien que je lui en ai parlé rapidement après sa nomination, il lui a fallu quelque temps pour se pencher sur ce problème.

**Mr. Redway:** Mais vous n'avez pas vous-même le pouvoir de négocier et de traiter avec les banques, de lancer un appel d'offres sans avoir reçu d'ordre du gouvernement, n'est-ce pas?

**Mr. Cohen:** Non, ce n'est pas ce que je voulais dire.

**Mr. Redway:** Vous jouissez donc de ce pouvoir?

**Mr. Cohen:** Je ne réponds ni oui ni non. Je préférerais en fait ne pas répondre. Je fais ici un petit pas de danse parce que je ne voudrais pas me présenter à la prochaine table, c'est-à-dire devant les banques, totalement découvert.

**Mr. Redway:** Pourquoi ne voulez-vous pas déclarer que vous avez le pouvoir de faire un appel d'offres si nécessaire?

**Mr. Cohen:** Nous voulons essayer de mener les négociations au mieux. Je répondrai toutefois à votre question. Oui, nous avons . . .

**Mr. Redway:** Vous arrivez certainement à la table des négociations avec toutes vos munitions. Vous ne les cachez pas.

**Mr. Cohen:** Il faut tout de même savoir comment on veut jouer ses cartes.

**Mr. Redway:** Il faut croire que nous les jouons tous deux différemment.

**Mr. Cohen:** La question d'une décision politique pour ce qui est des appels d'offres diffère un peu d'un règlement imposé. Un règlement imposé va, si je ne m'abuse, au-delà de la question de notre mandat de négocier «*ad referendum*». Ce mandat que nous tenons du ministre consiste à engager des



## [Texte]

to carry on negotiations in the broadest sense, and with everything open and flexible it seems to make sense. An imposed settlement is a second and quite distinct decision. So we have much more mandate on the tendering issue than we do on "three months or we are going to impose a decision".

• 1030

**Mr. Redway:** You were asked before about a target and a deadline. If you do have this extra arrow in your quiver about tendering, and you have the authority now to proceed with that, why do you not proceed with it, and what sort of a deadline would you put on proceeding with it?

**Mr. Cohen:** All I can do is repeat in some sense the answer I gave before, which is that we intend to go back to the banks and the financial institutions soon; we have a new negotiating position; our target is to complete this over the winter. I guess I would ask your indulgence not to press me any further on the details of that position.

**Mr. Redway:** Certainly we want to arrive at a conclusion here as quickly as possible. If tendering is an option—and it seems to me to be about the fairest of all options, because you give everybody an opportunity to bid—I cannot understand why you are delaying at all, frankly.

**Mr. Lewis:** I just have a short supplementary. I think what is frustrating Mr. St. Germain and myself, and perhaps other members of the committee, is this. We have all dealt with banks either directly or indirectly acting for clients. Far too often they know they are the only game in town, and far too often they have no hesitation to use their clout. I understand what you are saying when you say our size is a handicap. But after all, we represent the people. So it is not as though we are misusing it. In my opinion I think there would be a great sentiment either to tender, as Alan says, or to impose a settlement; but to tell the banks, in this case we have the clout. I like to be on the other side of the table; but I do not like not using it. I think that is where I am coming from.

**M. Garneau:** Monsieur Cohen, pouvez-vous indiquer au Comité quand les négociations avec le système bancaire ont débuté en ce qui concerne la partie dont on discute présentement le contenu, à savoir les frais sur les transactions des chèques? Aussi, pouvez-vous nous dire comment est structurée la partie avec laquelle vous négociez?

**Mr. Cohen:** I wonder, Madam Chair, if I could ask one of my colleagues who has been involved to answer Mr. Garneau's question. This is Mr. King, who has been the principal negotiator. He might be able to comment on both the time and the organization.

**The Chairman:** Mr. King.

**Mr. G.W. King (Director General, Capital Markets Division, Department of Finance):** I think the date mentioned earlier, May 1982, is when the negotiations officially started.

## [Traduction]

négociations au sens le plus large du terme et cela semble tout à fait sensé lorsqu'il n'y a pas de conditions pré-établies. Un règlement imposé est une décision tout à fait distincte. Nous avons donc beaucoup plus de pouvoir pour ce qui est des appels d'offres que pour dire: «trois mois ou nous vous imposons une décision».

**M. Redway:** On vous a déjà demandé si vous aviez fixé une date limite ou échéance. Disposant de cette arme supplémentaire qu'est l'appel d'offres puisque vous pouvez y avoir recours, pourquoi ne le faites-vous pas et quel délai envisageriez-vous dans ce cas?

**M. Cohen:** Je ne puis que répéter ce que je disais tout à l'heure, en ce sens que nous avons l'intention de rouvrir très rapidement les négociations avec les banques et les autres établissements financiers car notre position a changé; notre objectif est d'en finir au cours de l'hiver. Je vous serais reconnaissant de ne pas me demander plus de détails quant à cette nouvelle position.

**M. Redway:** Il est certain que nous souhaitons arriver à une conclusion dans les plus brefs délais. Si l'appel d'offres est une option—et elle me semble la meilleure, car elle donne à tous la possibilité de soumissionner—je ne comprends franchement pas pourquoi vous semblez tarder.

**M. Lewis:** J'aurais simplement une petite question complémentaire. Ce qui agace M. St. Germain et moi-même, et peut-être d'autres membres du comité, c'est que nous avons tous traité avec des banques, soit directement soit indirectement, pour des clients. Or, beaucoup trop souvent, celles-ci savent qu'elles sont en position de monopole et elles en profitent sans hésitation. Je comprends bien ce que vous dites lorsque vous parlez du handicap que représente le volume des transactions. Mais après tout, nous représentons la population. Ce n'est donc pas comme si nous allions utiliser notre pouvoir à mauvais escient. J'estime qu'il pourrait être très bon, comme dit Alan, de faire un appel d'offres ou d'imposer un règlement; en tout cas, de faire savoir aux banques que nous sommes les plus forts. J'aime bien être de l'autre côté de la table mais ce qui me déplaît, c'est qu'on n'utilise pas les pouvoirs dont on dispose. Cela doit tenir à mes origines.

**Mr. Garneau:** Mr. Cohen, could you tell the committee when the negotiations with the banking system have started on the matter we are now discussing, that is, the processing of cheques? Could you also tell us how the other party to the negotiation is structured?

**M. Cohen:** Madame la présidente, pourrais-je demander à un de mes collègues de répondre à la question de M. Garneau. M. King est en effet le principal négociateur. Il pourra donc probablement vous donner des détails sur les dates et l'organisation de ces négociations.

**La présidente:** Monsieur King.

**M. G.W. King (directeur général, Division des marchés de capitaux, ministère des Finances):** Je crois que c'est à la date mentionnée tout à l'heure, en mai 1982, qu'ont officiellement

## [Text]

The structuring—there is a group—some members may know the Canadian Payments Association is an organization which represents all the deposit-taking institutions and it is responsible for the cheque-clearing system. Although our negotiation is not directly with the CPA, it is essentially with a working group of that organization that consists of the major cheque-clearing organizations, which would consist of the major chartered banks, the credit union movement, the Caisses Populaires Desjardins, and representatives of the major trust companies.

**M. Garneau:** Je comprends que ces négociations-là ont porté sur différents sujets depuis le mois de mai 1982. La première partie, et vous me corrigerez si je fais erreur, a porté sur la répartition des dépôts du gouvernement du Canada entre les différentes institutions financières. Cela a duré pendant un certain temps, avec toutes les formules qui ont été mises sur la table. En ce qui concerne la discussion sur la rémunération pour les transactions des chèques du gouvernement, est-ce que cela a débuté également en mai 1982?

• 1035

**Mr. G.W. King:** I think in a sense we tackled all the various topics at the same time. Some proved easier to deal with. That is, I think, what really happened. They were not, in a sense, tackled in an order. There was an attempt to make progress on a variety of fronts, and some areas proved more difficult than others.

**Mr. Cohen:** I think it would perhaps be fair to say that the main emphasis in the first year of negotiations was on the reallocation. These two issues really came to the fore in the last year or two. Although we were pressing on all fronts, progress was being made in one area and we pressed ahead.

**M. Garneau:** Les banques, les caisses populaires, les *credit unions* et le gouvernement fédéral ont une entente concernant l'allocation des dépôts et le taux d'intérêt que les institutions financières doivent payer sur ces dépôts, et cette entente devra être revue au moment où les négociations concernant la rémunération des transactions sur les chèques auront été arrêtées. Est-ce bien cela?

**Mr. G.W. King:** The allocation of the deposits amongst the financial institutions, I guess, strictly speaking, is not an agreement. The Minister of Finance can allocate his balances where he wishes. It was a question of understanding the concerns and the views of the various financial institutions as to how those should be distributed. Ultimately the Minister of Finance had to make a decision on an allocation formula.

**M. Garneau:** Mais est-ce que l'allocation aux différentes institutions financières coïncidait avec une rémunération d'intérêt sur les soldes dans les différents comptes de banque? Et il y a cette deuxième partie sur les chèques. En fait, cela a

## [Translation]

commencé les négociations. Pour ce qui est de la structure—il s'agit d'un groupe—certains députés savent peut-être que l'Association canadienne des paiements est un organisme qui représente tous les établissements recevant des dépôts et qui est responsable du système de compensation des chèques. Bien que la négociation ne se fasse pas directement avec la SCP, elle se déroule essentiellement avec un groupe de travail relevant de cet organisme, bref avec les principaux organismes de compensation de chèques, donc les grandes banques à charte, le mouvement des Caisses d'épargne, les Caisses Populaires Desjardins et les représentants des grandes compagnies fiduciaires.

**Mr. Garneau:** I understand that these negotiations have dealt with different matters since May 1982. The first part, and I stand to be corrected, dealt with the distribution of the Government of Canada deposits in various financial institutions. This lasted for some time, and all the options were considered. Did the discussion on the government cheque processing also start in May 1982?

**M. G.W. King:** Nous nous sommes attaqués à tous les problèmes en même temps. Certains étaient plus faciles à régler que d'autres. C'est ce qui est arrivé, à mon avis. Disons que nous n'avons pas abordé ces questions dans un ordre particulier. Nous nous sommes efforcés de faire des progrès dans certains domaines, mais un certain nombre de questions se sont avérées plus difficiles à régler que d'autres.

**M. Cohen:** On peut dire que durant la première année des négociations, nous avons surtout insisté sur la réaffectation. Ces deux questions ont pris beaucoup d'importance depuis un an ou deux. Même si nous avons déployé des efforts considérables dans tous les domaines, lorsque nous avons commencé à faire des progrès dans ce domaine en particulier, nous avons redoublé ces efforts.

**Mr. Garneau:** I believe banks, *caisses populaires*, credit unions and the federal government have an agreement regarding the allocation of deposits and the interest rates that financial institutions must pay on these deposits, and that the agreement will have to be reviewed once the negotiations regarding the payment of chequing transactions have been completed. Is that correct?

**M. G.W. King:** La répartition des dépôts parmi les différentes institutions financières ne fait pas vraiment l'objet d'une entente proprement dite. Le ministre des Finances peut répartir les soldes comme bon lui semble. Il s'agit de comprendre le point de vue et les préoccupations des différentes institutions financières quant à la façon de les distribuer. Mais en fin de compte, c'est le ministre des Finances qui doit décider de la formule de répartition.

**Mr. Garneau:** But did the allocation to the various financial institutions coincide with the payment of interest on various types of bank balances? And there is the second part on the cheques. In fact, two separate discussions were held, if I

*[Texte]*

fait l'objet de deux discussions séparées, si je me rappelle les quelques mois qui ont précédé ma venue à ce Parlement.

**Mr. G.W. King:** I think they were interrelated discussions. What was agreed was the reallocation of the balances amongst the institutions. There still exists the "package deal" whereby the government pays nothing for the services it receives from the banks for cheque cashing. In return for that there are features in the system which mean that the government does not earn as much interest as it might otherwise expect to earn. Those two parts of the package exist untouched. Because of amendments to the Financial Administration Act, it became possible for the deposits by the government to be allocated to financial institutions other than banks. The financial institutions pressed for that reallocation and the Minister of Finance made a decision on the reallocation of those balances.

**The Chairman:** *Merci.* Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Thank you. I want to have a supplementary on this particular area first. Obviously from the Auditor General's report and from what you have said, the deposits are your hammer, if you have a hammer, because that is free money used by the banks or by the institutions. There are a number of latecomers to the Canadian Payments Association—the *caisses populaires*, the credit unions and the trust companies—who have not had deposits at all. Do you not really have a hammer there, so in fairness can you say that these people get the deposits and the banks do not, unless they are going to get in line? Obviously, for many years, *caisses populaires* and credit unions have been cashing cheques and not getting anything for it, because the agreement was between banks. Do you not have some kind of a hammer in that area?

**Mr. Cohen:** Yes. We have some leverage there. Indeed, in some respects the first year of these negotiations was focussed on getting the non-chartered banks into the game. Some of them had been processing cheques, a few of them had had deposits. We spent a lot of time making sure that to whatever extent there was an imbalance between the federal government and the financial institutions, that imbalance was being spread more evenly amongst the range of financial institutions. So we do have leverage there.

*[Traduction]*

remember correctly what took place in the months before I came to Parliament.

**M. G.W. King:** Je crois que ces discussions étaient reliées. Je crois qu'une entente a été conclue sur la répartition des soldes parmi les diverses institutions financières. Il existe encore une sorte de contrat global selon lequel le gouvernement ne paie rien pour l'encaissement de ses chèques par les banques. En retour, le contrat prévoit que le gouvernement touchera des intérêts inférieurs à ceux qu'il percevrait normalement. Ces deux aspects du contrat restent inchangés. Grâce aux modifications apportées à la Loi sur l'administration financière, les dépôts du gouvernement peuvent maintenant être répartis auprès d'autres institutions financières que les banques. Les institutions financières ont exercé des pressions sur le gouvernement pour que ces modifications soient faites et le ministre a finalement pris une décision sur la répartition de ces soldes.

**La présidente:** *Thank you.* Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** *Merci.* Je voudrais d'abord poser une question complémentaire sur le même sujet. Le rapport du vérificateur général et ce que vous avez dit donne à penser que les dépôts représentent pour vous une sorte de levier, si l'on peut dire, car il s'agit d'argent utilisé gratuitement par les banques ou les institutions financières. Plusieurs institutions sont tout récemment devenues membres de l'Association canadienne des paiements—par exemple les caisses populaires et les compagnies de fiducie—et qui n'ont donc pas eu de dépôts du tout. En réalité, cela représente donc une sorte de levier pour vous et vous ne pouvez affirmer, en toute sincérité, que ces gens-là vont recevoir les dépôts plutôt que les banques à moins de faire la queue pour les avoir, n'est-ce pas? Depuis longtemps, évidemment, les caisses populaires et les institutions du même genre encaissent des chèques sans rien percevoir, étant donné que l'entente existait entre le gouvernement et les banques seulement. Ne pensez-vous pas que vous disposez d'une sorte de levier dans cette affaire?

**M. Cohen:** Oui. Il ne fait aucun doute que nous avons une certaine influence ou prise sur les institutions financières à cet égard. Dans une certaine mesure, l'accent a été mis sur la possibilité de faire admettre les institutions financières autres que les banques à charte dans le contrat pendant la première année des négociations. Certaines d'entre elles encaissaient des chèques, alors que d'autres avaient eu des dépôts. Nous avons voulu nous assurer que dans la mesure où il existait une sorte de déséquilibre entre le gouvernement fédéral et les institutions financières, l'ensemble de ces dernières pourrait en bénéficier. Incontestablement, nous avons une certaine influence à cet égard.

• 1040

We have lots of leverage all over the place, but the point I guess I have been trying to make is that we have been trying to use this leverage with care, perhaps not aggressively enough and not swiftly enough, but at least we have been trying to do this with care. It is not just the financial institutions that are involved here. I mean, it is not just the banks. It is easy to say, oh, the banks can handle all this. There are lots of other financial institutions involved in this that one wants to worry

Notre influence se fait sentir un peu partout, mais ce que j'essaie de vous dire c'est que nous avons essayé d'utiliser cette influence avec précaution; peut-être ne sommes-nous pas intervenus avec suffisamment de force ou de rapidité, mais nous avons au moins essayé d'être prudent. Les institutions financières, les banques, ne sont pas les seules à être en cause. Évidemment, il est facile de dire que les banques pourront absorber ces coûts. Mais il existe beaucoup d'autres institu-



[Text]

about that are very sensitive to costs, both in terms of what interest they pay and how much they get for processing cheques. It is the people of Canada's foregone interest revenue that people are concerned about. It is also the capacity of the average citizen to cash his cheques, his Government of Canada cheques, have them cleared anywhere. It is a complicated story. I do not mean to say that with a defensive tone, but it is a complicated story. But we do have lots of leverage; we do have lots of leverage, I concede that.

**Mr. Hovdebo:** I recognize that negotiations are in process and therefore you do not want to... However, we are discussing this, to some extent, in a bit of a vacuum. Would it be possible for us, or for the committee, if you wish to do it that way, to have a copy of the agreement that is presently in place so that we have some idea of exactly what we are talking about in the future when we get down to making the report on this, because our report goes to Parliament and theoretically to the Cabinet for action? It would be much better for us to report from knowledge of the present agreement. Is that possible?

**Mr. Cohen:** Yes. It is not a single piece of paper, because a lot of these are not written agreements, they are arrangements. But we could certainly prepare a kind of a position paper on the present status of the arrangements and agreements that exist between the Government of Canada and the banks. There is no problem with that. We would be pleased to do it for you.

**Mr. Hovdebo:** Unless there are any other questions by someone else on that particular area, I want to go back to the responsibility question. What we seem to be dealing with here is that in co-responsibility there is no responsibility, and I think that is exactly what the Auditor General said in this particular chapter; that because the responsibility was divided among the three groups there was nobody who really felt responsible. I think the three of you have confirmed that in your statements today: one saying they are responsible for the negotiations, the second one for policy, and the third one just for receiving capital, and not really too much coming and going of capital, of monies.

In your statement you are doing one of three things, and I would kind of like to know which one you are doing. You are either denying responsibility for it entirely—the fact that it is there—or you are denying the AG's findings and saying that, well, he says it is that bad but it really is not, or you are saying that everything is okay. Now, which one of them are you actually saying in this report?

**Mr. Cohen:** I do not think we are saying any of those, sir. I am probably the least qualified to speak on this subject because our responsibilities, except for the banking negotiations and the daily cash management, are probably the least of the three departments sitting here. Maybe it is easiest then for me to say this.

One question that is on the table is whether or not co-responsibility is necessarily bad responsibility. The Auditor General has made the observation that it probably is, and certainly a number of members have made the point that there can only be one boss. I am not sure that is correct; I am not

[Translation]

tions financières qui sont très sensibles à toute augmentation des coûts, que ce soit l'intérêt qu'elles versent ou ce qu'elles perçoivent pour traiter les chèques, et il faut s'en inquiéter. Les Canadiens s'inquiètent de la perte des intérêts et de la possibilité qui leur est offerte d'encaisser n'importe où les chèques émis par le gouvernement du Canada. Cette affaire est complexe. Je ne le dis pas pour me défendre, mais tout cela est fort compliqué. Mais notre emprise est grande, je le concède.

**M. Hovdebo:** Je sais que des négociations sont en cours et par conséquent, vous ne voulez sans doute pas... Cependant, il faut bien admettre que nous sommes en train de discuter de tout ceci un peu dans le vide. Seriez-vous disposé à transmettre aux députés ou au Comité, si vous préférez emprunter cette voie, un exemplaire de l'accord en vigueur pour savoir exactement ce dont il retourne lorsque nous rédigerons notre rapport puisque ce dernier est présenté au Parlement et est censé l'être également au conseil des ministres? Il nous serait beaucoup plus facile de rédiger notre rapport si nous étions au courant des modalités de l'accord en vigueur. Est-ce possible?

**M. Cohen:** Oui, mais il ne s'agit pas d'un simple document, car un grand nombre de ces accords ne sont pas écrits noir sur blanc; ce sont de simples ententes. Cependant, nous pourrions préparer un document portant sur les ententes et les accords passés entre le gouvernement du Canada et les banques. Je n'y vois aucun inconvénient. C'est avec plaisir que nous le préparerons.

**M. Hovdebo:** À moins que d'autres aient des questions à poser sur ce même sujet, je voudrais revenir à la question des responsabilités. Il me semble qu'en partageant ainsi les responsabilités, personne ne se sent réellement responsable et je crois que c'est exactement ce que déclare le vérificateur général dans ce chapitre; il dit que personne ne se sentait réellement responsable car cette responsabilité était répartie entre ces trois groupes. D'ailleurs, vous l'avez tous trois confirmé dans vos déclarations aujourd'hui: L'un disait qu'il était responsable des négociations, l'autre des moyens d'action et le troisième du mouvement des capitaux, pratiquement inexistant d'ailleurs.

Vous dites, dans votre déclaration, que vous êtes responsable de l'un de ces trois domaines et je voudrais savoir lequel. Ou vous niez toute responsabilité ou vous réfutez les conclusions du vérificateur général et vous dites que la situation en réalité n'est pas aussi mauvaise qu'il le prétend ou que tout est bien dans le meilleur des mondes. Que dites-vous, en fait, dans ce rapport?

**M. Cohen:** Ni l'un ni l'autre, monsieur. Je suis vraisemblablement le moins qualifié pour en parler car nos responsabilités en la matière, exception faite des négociations bancaires et de la gestion quotidienne de la trésorerie, ne sont pas aussi nombreuses que celles des deux autres ministères ici présents. Mais permettez-moi de dire ceci.

La question qu'on se pose est si, oui ou non, la coresponsabilité conduit nécessairement au désastre. Le vérificateur général a observé que c'était vraisemblablement le cas et plusieurs députés ont déclaré qu'il ne pouvait y avoir qu'un responsable. Personnellement, je n'en suis pas convaincu; je ne vois pas

## [Texte]

sure we cannot have a system whereby, as long as there is adequate communication and exchange, a shared sense of responsibility is not affected. It is not unusual for central agencies to be setting broad policy and operating line departments to be executing it. That is not an unusual situation. Having said that, it may well be that somehow or other there has to be forced into the system a single responsibility point. That will take, I think—my colleagues can comment on this—probably some legislative changes being made of mandate responsibility. I am not sure that is necessarily an optimum solution. But it is certainly worth exploring and we are exploring it.

• 1045

The second point, I guess, is to repeat something I said very early on; I mean, we are not saying that everything is okay. We do think there are significant improvements to be made in the cash management system and in its execution, and we are proceeding to address those. It does not necessarily follow that the solution is a systemic solution; that, somehow or other, all this has to be under one roof. Although I do not deny that either. In the end, that may be the optimum solution.

But I think you can separate the fact that significant improvements need to be made in the cash management system from this kind of organizational question of whether there has to be some one person in charge. I am not sure, as a matter of the machinery of government, how you would get "one person in charge". It depends on what you mean by "in charge", as well.

The Comptroller General is responsible for setting the system by which the government operates its cash management. There is the Receiver General. And a number of line departments have operational responsibility. In the theology of this business, I am not sure that is good or bad; I am not an expert on this.

**Mr. Hovdebo:** The Auditor General has pointed out several of the things which line departments have, could do, and which could be done across the government. That is what I am talking about. The Comptroller General admitted to an oversight responsibility but, apparently, that oversight responsibility has no teeth because you cannot make them do it. Or at least, you have not made them do it.

**Mr. Cohen:** I yield.

**The Chairman:** Mr. Bindman.

**Mr. Bindman:** Madam Chairman, through you to the member, I can understand why it is that the committee is expressing these views on the apparent fragmentation of this subject of cash management. Let me try to ease the burden for you a little bit. If you want to hold somebody accountable for this, hold me accountable. The Treasury Board, of which I am a servant, under the Financial Administration Act and other enabling pieces of legislation, amongst other things sets up the accounting and management policy for all the operating

## [Traduction]

pourquoi nous ne pourrions avoir de système qui permettrait de partager ces responsabilités, à condition que les contacts et les échanges soient suffisants. Il n'est pas rare que des administrations centrales fixent la politique générale et demandent aux ministères de l'exécuter. Cette situation n'est pas rare. Cela dit, un pôle de responsabilité devrait peut-être fixé d'une façon ou d'une autre. Mes collègues pourront dire ce qu'ils en pensent, mais dans ce cas, la responsabilité du mandat devra vraisemblablement être modifié par voie législative. Cependant je ne suis pas convaincu que ce soit nécessairement la meilleure solution. Mais cela vaut la peine de l'étudier, et c'est ce que nous faisons.

Ensuite, je voudrais répéter ce que j'ai dit au tout début; nous ne disons pas que tout est bien dans le meilleur des mondes. Nous pensons que des améliorations importantes devraient être apportées au système de gestion de la trésorerie, et nous sommes en train de les étudier. Cela ne veut pas nécessairement dire que la solution consistera d'une façon ou d'une autre, à tout regrouper sous le même toit. Mais je ne dis pas que cela ne se fera pas non plus. Nous nous rendrons peut-être compte que c'est là la meilleure solution au problème.

Mais je pense que l'on peut établir une distinction entre les améliorations importantes qu'il faut apporter à la gestion de la trésorerie et cette question de responsabilité unique. Compte tenu de l'organigramme du gouvernement, je ne vois pas comment l'on pourrait rendre une seule personne responsable. Cela dépend également de ce que vous entendez par «rendre responsable».

Le contrôleur général a pour mandat de définir le système qui permet au gouvernement de gérer sa trésorerie. Il y a également le receveur général. Et un certain nombre de ministères sont responsables de l'exécution de la politique générale. Selon les principes qui régissent ce domaine, je ne sais pas si c'est une bonne ou une mauvaise chose; je ne suis pas expert en la matière.

**M. Hovdebo:** Le vérificateur général a précisé un certain nombre de modifications que les ministères chargés de l'exécution de la politique générale ont faites ou pourraient faire, et cela peut s'entendre partout ailleurs. C'est ce dont je vous parle. Le contrôleur général est chargé, selon lui, de surveiller les ministères, mais apparemment, il ne possède aucune emprise car il ne peut forcer les ministères à agir. Ou du moins, vous ne les avez pas forcés.

**M. Cohen:** Je cède la parole.

**La présidente:** Monsieur Bindman.

**M. Bindman:** Madame la présidente, je crois comprendre pourquoi le Comité pense ce qu'il pense de la fragmentation apparente de la gestion des comptes de l'État. Permettez-moi d'éclairer votre lanterne. Si vous désirez rendre quelqu'un responsable, que ce soit moi. Le Conseil du Trésor, dont je suis mandataire, définit notamment, en vertu de la Loi sur l'administration financière et autres textes de loi habilitants, la politique comptable et gestionnaire à laquelle doivent se conformer tous les ministères; le Conseil du Trésor répartit les

*[Text]*

components of government to adhere to; sees to the resource allocation; sets up particular regulations that have to do with contracting and other such activities, and it concerns itself with prudence and probity. It is very easy to make a simplistic list like that.

But the Treasury Board, under all of the enabling legislation, has no responsibility to operate any government programs, to act as a procurement agency for government, to negotiate arrangements with any particular segment of society on behalf of all of the departments—all of which would be implicit in the notion that some one agency, say the Treasury Board, were the ultimate authority in responsibilities for cash management.

I assure you, ladies and gentlemen, that I have no desire nor any intent—quite the opposite—to shirk any responsibilities contained in this subject or any other management subject facing the government. And I would point out to you that cash management—as important as it is—really is not the most major management subject with which we grapple.

Systemically spoken, let me say that, if it concerns the concept and the functioning of the system for cash management, all aspects of the conceiving of that and of the seeing to it that it functions well, or calling somebody to account, you can lay at my doorstep. And I accept that responsibility. I do not accept that I can operate the computers; that I can do all the collections; that I can do the dunning; that I can turn out all of the performance reports associated with this subject that I can negotiate with banks; that I can set the economic policy of the country.

• 1050

Those things necessarily, legitimately and desirably belong to my colleagues on either side. It would be inappropriate and dysfunctional for the Treasury Board, or any of its servants, to mess around in that area of activity, otherwise than in the sense I have indicated—the sense of systemically conceiving and seeing to it that the appropriate parties are notified if it is not functioning correctly.

Now, if you can appreciate that as a valid statement of desirable arrangements, and I represent it to you that if we are not quick to accept that there should be a redistribution of responsibilities, as perhaps we are aware that it might cause horrendous difficulties to entertain such a thing, I would like to hastily add to my statement that we have not, individually and collectively, and that includes my office and it also includes TBS, the other staff unit supporting Treasury Board, adequately attended to the subject of cash management, and we can be fairly criticized for that. I do not think it is a matter of the distribution of our responsibilities; I think it is a matter of performance of the respective parties within the arrangements we have now. With that perception in mind, our response to you has been that we will have this subject thoroughly and intensively investigated. If we can find ways in which to spruce up our performance, we will be only too happy to do so. We have no reluctance to do that, and none of us is in any way minded to pass the buck, sidestep responsibilities, or

*[Translation]*

ressources, définit les règlements régissant la sous-traitance et autres activités et s'attèle à cette tâche avec prudence et probité. Il est très facile de vous dresser une liste aussi simpliste que celle-là.

Cependant le Conseil du Trésor, et ce, en vertu de tous les textes de loi habilitants, n'a pas pour mandat d'exécuter les programmes du gouvernement, de passer des commandes pour ce dernier, ou de négocier des accords avec n'importe quelle couche de la société au nom de l'ensemble des ministères; tout ceci serait implicite si un seul organisme, disons le Conseil du Trésor, était chargé en dernier lieu de la gestion de la trésorerie du gouvernement.

Je vous assure, mesdames et messieurs, que je n'ai ni le désir ni l'intention d'esquiver toute responsabilité en la matière ou toute autre question concernant la gestion, bien au contraire. Je vous dirais même que la gestion de la trésorerie, tout aussi importante qu'elle soit, ne constitue pas le problème le plus important auquel nous avons à faire face.

Si c'est le concept même et le fonctionnement du système de gestion de la trésorerie qui vous préoccupe, vous pouvez me rendre responsable de sa conception, ou de son exécution. Et d'ailleurs j'accepte cette responsabilité. Mais je n'accepte pas de faire fonctionner les ordinateurs, d'être responsable du service des recouvrements, de relancer les mauvais payeurs, de rédiger tous les rapports de performance associés à ce sujet et que je peux négocier avec les banques, de définir la politique économique du pays.

Tout ceci, et c'est tout à fait légitime et souhaitable, est du ressort de mes deux collègues. Il serait inopportun et même nuisible que le Conseil du Trésor ou un de ses fonctionnaires, s'en mêle, sauf comme je l'ai indiqué, pour concevoir le système et veiller à ce que les parties en cause soient informées de toute mauvaise exécution.

A vous de juger si ces dispositions sont souhaitables, mais je vous dirai que si nous sommes réticents à l'idée d'une redistribution des responsabilités, car nous pensons que cela poserait des difficultés énormes, je m'empresse d'ajouter qu'individuellement et collectivement, au sein du Conseil du Trésor et du Secrétariat qui lui est attaché, nous n'avons pas suffisamment examiné la question de la gestion de la trésorerie, et, dans ce cas, vos critiques seraient justifiées. Mais le problème ne tient pas tant à la répartition de nos responsabilités qu'au rendement des différentes parties en cause. Cela dit, nous vous avons affirmé que nous reverrons cette question sous tous ses aspects. Si nous pouvons améliorer notre rendement, c'est avec plaisir que nous le ferons. Nous n'hésiterons pas à le faire et personne ici n'a l'intention d'esquiver ses responsabilités ou de rejeter celles qui lui incombent sur ses collègues.



## [Texte]

offload what is legitimately ours to do, on one of the other colleagues in place.

Thank you, Madam.

**The Chairman:** Mr. Hovedebo.

**Mr. Hovedebo:** I just want to ask a specific, then. One of the issues in here was the length of time involved in the cheques or the money coming from the departments to treasury and some of those processes. Whose responsibility would that be? Would that be the Comptroller General's responsibility. Well, a lot of it was Revenue Canada too. Who could put in place the machinery to improve that?

**Mr. Hession:** Madam Chairman, if I understand the member's question, that centres on the function of the Receiver General. As I attempted to indicate in my remarks at the beginning of the meeting, in the course of the past decade very significant real progress has been made, mainly related to the facilities available through the financial institutions and technology, in the transit time from receipt to deposit. It is noticeable that this progress has been accelerating in current years, quite specifically tied to improved facilities and improved technology. The responsibility to do better at that level is in my department.

I attempted to indicate earlier in response to a question from another member, that there are quite a considerable number of projects on the table now to do better. As soon as my department is able to contract for these services individually with the institutions which, in turn, to a degree, is tied to the negotiations that we have been talking about, I intend and hope to be ready to do that. We have seen dramatic improvement—orders of magnitude—in the delays from receipt to deposit, and more can be done.

**Mr. Hovedebo:** But you do not expect to reach the one-day service the Auditor General mentions.

**Mr. Hession:** Yes. First of all, I should say that the one-day service is technically possible, but not necessarily in every case. There are geographic and other considerations with respect to that. It is feasible. There are, however, trade-offs, because if indeed, as the Auditor General points out, there are benefits to faster deposit, there are also costs, and what we are talking about in these negotiations is what are the costs to put in place the technology to derive the benefits. I think the committee could agree that if in our negotiations we discover the costs are greater than the benefits, we may not act in those specific areas. Nonetheless, the capability does exist. Our objective is to compress the time, in the general case.

## [Traduction]

Merci, madame.

**La présidente:** Monsieur Hovedebo.

**M. Hovedebo:** Dans ce cas-là, permettez-moi de vous poser une question précise. Certains s'inquiètent du temps qu'il faut au Ministère pour envoyer l'argent au Trésor et pour traiter ces chèques. Qui en est responsable? Est-ce le Contrôleur général? Le Ministère du Revenu en est également responsable, je suppose. Qui pourrait améliorer ce système?

**M. Hession:** Madame la présidente, si je comprends bien la question posée par le député, cette responsabilité relève du Receveur général. Comme je vous l'ai dit au début de la séance, de réels progrès ont été accomplis au cours des dix dernières années, progrès dus aux nouvelles techniques et au nouvel équipement mis en place dans les institutions financières et qui ont permis d'écourter la transition entre réception et dépôt. Ces progrès se sont d'ailleurs multipliés au cours des dernières années en raison de l'amélioration du matériel et des techniques. Mon ministère est responsable des progrès accomplis et à accomplir en ce domaine.

En réponse à une question posée par un autre député, j'ai dit qu'un nombre considérable de projets d'améliorations étaient à l'étude. Dès que mon ministère sera en mesure de sous-traiter ces services auprès des institutions financières, ce qui dépend de l'issue des négociations dont nous avons parlé antérieurement, je compte et j'espère mener ces projets à terme. Les délais entre la réception et le dépôt des chèques ont été écourtés de façon notable et peuvent l'être encore davantage.

**M. Hovedebo:** Mais vous ne vous attendez pas à ce que cela se fasse en un jour comme le désire le Vérificateur général?

**M. Hession:** Mais si. Je dois dire tout d'abord que le traitement des chèques en un jour est techniquement possible mais pas nécessairement pour chaque cas. Il faut notamment tenir compte des considérations géographiques. C'est possible. Cependant il faut faire des compromis car si comme le précise le Vérificateur général, un dépôt plus rapide présente certains avantages, il n'en demeure pas moins qu'il faut également tenir compte des coûts, et l'objet de ces négociations est de fixer les coûts d'introduction des nouvelles techniques qui nous permettront d'en tirer des avantages. Le Comité conviendra, je crois, que si, au cours de nos négociations, nous découvrons que les coûts l'emportent sur les avantages, nous déciderons peut-être de n'en rien faire. Mais c'est réalisable. Notre objectif est de réduire les délais.

• 1055

**Mr. St Germain:** Supplemental to the previous question. I would like to ask a question of the Auditor General, Madam Chairman. You pointed out that it is \$52 million a year, and Mr. Bindman has clearly pointed out that he feels his department is responsible, that there is no more buck-passing, if there was any. Do you feel that gives you a better resolve to the situation or a direction to go in that would assist you in

**M. St. Germain:** Permettez-moi de vous poser une question complémentaire. Je voudrais poser une question au Vérificateur général, madame la présidente. Vous avez dit que ce chiffre atteignait \$52 milliards par an et M. Bindman a bien précisé qu'il estimait que la responsabilité en incombait à son ministère, qu'il ne s'agissait plus de rejeter la responsabilité sur les autres, si jamais cela fut le cas. Cela vous permet-il de voir

[Text]

resolving and in coming to a solution to the problem of cash management? Does this assist you? Does Mr. Bindman's statement assist you in clarifying your position at all, sir?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, Mr. St. Germain, somewhat, yes. I am pleased to see the Acting Comptroller General take this responsibility, as I knew he would. Your question about \$52 million, that is something different from the \$18 million that might be saved through faster processing on one side or the \$22 million that might be saved on the other side of receipts and disbursements. The \$52 million was with respect to negotiations; it was an estimate we made, because of the plan we used since 1959, and we made a number of assumptions as to what the interest rates might have been and what negotiations might have achieved. The \$52 million is one-fifth of \$261 million, or whatever the number was. So that is separate from, as I recall, the immediate cash savings that might be achieved through tightening up the processes. Now, what I want to come away with from this meeting is a clearer idea of who is responsible for tightening up the processes and who is responsible for then monitoring to see that they remain tight.

**Mr. Bindman:** Madam Chairman, I...

**Mr. St. Germain:** Okay. Mr. Bindman, go ahead.

**The Chairman:** I am sorry. Mr. Hovdebo, you have started such an interesting line of questioning that we have a number of people wanting supplementaries. Do you prefer to continue?

**Mr. Hovdebo:** No, just go ahead.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Redway and then back to Mr. St. Germain and Mr. Harvey.

**Mr. St. Germain:** Madam Chairman, Mr. Bindman indicated that he wanted to reply to this, if it would please the committee.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Bindman.

**Mr. Bindman:** The question, I believe, if I do not recall it incorrectly, Madam Chairman, and through you to the member, was: Who is responsible for tightening up the system? I think my earlier answers clearly evidence that in the systemic or tightening up the system conceptually aspect, I am responsible, that is, the Office of the Comptroller General is responsible. But there was another associated question and certain dollar amounts were mentioned there. It might be of interest to you to know that for some time we ourselves, independently, have been recognizing the need in the area of cash management to do some tightening up and other improvements. Let nobody think this is some kind of simple subject or that you can just wave a wand and have things happen like that. I can tell you from six uninterrupted years of dealing with process issues in the management sector that nothing is simple, nothing happens easily, that everything gets convoluted as you dig into it. It looks easy from the vantage point of treating these kinds of problems after they have been reported

[Translation]

les choses sous un meilleur angle et cela vous aidera-t-il à résoudre le problème de la gestion de la trésorerie? Les propos tenus par M. Bindman vous ont-ils aidé à mieux voir les choses?

**M. Dye:** Madame la présidente, monsieur St. Germain, un peu, oui. Je suis satisfait de constater que le Contrôleur général intérimaire se charge de cette responsabilité et je savais qu'il le ferait. Mais il faut établir une distinction entre les \$52 millions et, d'une part, les \$18 millions d'économies qui pourraient être réalisées si les délais étaient écourtés et, d'autre part, les \$22 millions de dollars d'économies qui pourraient être réalisées sur les paiements et les remboursements. Les \$52 millions portaient sur les négociations; c'est un chiffre approximatif auquel nous sommes arrivés en recourant au plan que nous avons utilisé depuis 1959; nous avons calculé à peu près quels auraient été les taux d'intérêt à cette époque et fait des suppositions sur l'issue des négociations. Ces \$52 millions correspondent à un cinquième des \$261 millions, si je me souviens bien du chiffre. Ceci est donc différent des économies que l'on pourrait réaliser si les délais étaient écourtés. En sortant de cette réunion, je voudrais avoir une idée plus précise des responsabilités de chacun, savoir qui est chargé de resserrer la vis et qui est chargé de veiller à ce qu'elle demeure serrée.

**M. Bindman:** Madame la présidente, je...

**M. St. Germain:** Bien, allez-y, monsieur Bindman.

**La présidente:** Excusez-moi. Monsieur Hovdebo, vous avez lancé une série si intéressante de questions que plusieurs députés veulent poser des questions supplémentaires. Mais préférez-vous continuer?

**M. Hovdebo:** Non, allez-y.

**La présidente:** Merci. M. Redway et je reviendrai ensuite à M. St. Germain et M. Harvey.

**M. St. Germain:** Madame la présidente, M. Bindman a exprimé le désir de répondre à cette question, si vous le permettez.

**La présidente:** Merci. Monsieur Bindman.

**M. Bindman:** Si je ne m'abuse, vous me demandiez, madame la présidente, qui était chargé de renforcer le système. Dans les réponses que je vous ai données antérieurement, je crois avoir dit que c'était le Bureau du Contrôleur général qui en était responsable. Mais une autre question y était liée et certaines sommes d'argent ont été mentionnées. Il vous sera peut-être utile de savoir que, depuis un certain temps, nous nous sommes rendus compte qu'un certain raidissement du système et autres améliorations étaient nécessaires. Il ne faut pas croire que la question est simple ou qu'il suffit d'un coup de baguette magique pour que les choses changent. Depuis six ans que je m'occupe sans interruption de ce système, je puis vous dire que rien n'est simple, rien ne se produit facilement et que tout se complique à mesure que vous avancez. Il vous semble peut-être facile de résoudre ces problèmes maintenant que le Vérificateur général vous en a parlé; mais allez vous y tremper les mains et vous constaterez que ce problème n'est pas facile à résoudre. Mais on peut le résoudre. Nous sommes

*[Texte]*

to you by the Auditor General; go out there and get your hands dirty fixing them and you will find out how easy it is to do something about the problem. Nevertheless, they can be fixed. We have a program that is presently under development which addresses everything except that part of the responsibility that has been under discussion as banking arrangements negotiations, leaves out certain major segments of the government only because we have not had time to get around to them yet, but generally is the most comprehensive dealing with cash management yet raised by any of the central agencies involved. It involves a commitment of targeted dollars of benefit within targeted periods of time, not including the items on negotiation for banking arrangements, but certainly including the item on speed of paying suppliers, and others that have not been mentioned.

• 1100

Now, this thing is nearing the completion of its formulation and will be put in front of Ministers shortly for their consideration and presuming upon them to be favourably disposed. I have some reason to think they have because they have already targeted me with a \$40 million quota of improvements in the collections area of the subject. We will very vigorously attack all these subjects in the next 12 to 24 months, and it is my view that we can make appreciable progress because we will be focusing a lot of attention where it had not previously been focused, and that, I repeat, is very largely for failure on the part of my office to cause the requisite focusing to take place.

There is no natural incentive out there. Nobody feels terribly rewarded to go out and become involved in these things and there are downside risks associated, so you must not count on any kind of spontaneous reaction out of the machinery to deal with these kinds of problems. It is complex and the roots of the problems are complex, and I urge you to understand those things as you reach your evaluations of us and our performance.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Harvey, followed by Mr. Redway.

**M. Harvey:** Merci, madame la présidente.

Si je voulais déformer la réalité, je pourrais dire qu'il n'y a aucune volonté politique et administrative de s'attaquer à ce dossier-là. M'exprimer dans ce sens-là, ce serait reprendre—si je fais erreur, M. Dye pourra me corriger—ce serait reprendre, dis-je, certaines paroles de ses rapports tout récents, à savoir qu'il n'y avait pas beaucoup de volonté d'éviter le gaspillage. Il avait souligné entre autres qu'il n'y avait aucune volonté politique d'éviter le gaspillage. J'ajouterai, si vous me le permettez, qu'il n'y a peut-être pas non plus beaucoup de volonté administrative d'éviter le gaspillage. Je pense qu'il faut en assumer la responsabilité des deux côtés, chez les élus et chez les administrateurs.

C'est une discussion qui me semble, non pas superficielle, mais assez luxueuse. On voit qu'il y a 300 ou 350 millions de dollars d'économies possibles pendant une période de quelques années. On est aux prises avec des problèmes très graves de chômage. Par conséquent, je pense qu'il faut attacher beaucoup d'importance à cette discussion-là.

*[Traduction]*

en train de définir un programme qui porte sur tous les aspects de la question exception faite de cette responsabilité qui relève des négociations sur les accords bancaires; ce programme laisse de côté certains secteurs importants du gouvernement pour la simple raison que nous n'avons pas encore eu le temps de les examiner, mais on peut dire qu'il constitue le programme le plus complet sur la gestion de la trésorerie qu'aucune des administrations centrales en cause ait jamais été mis sur pied. Des objectifs portant sur les montants d'argent et les délais y sont établis, à l'exclusion cependant des points en cours de négociation avec les institutions bancaires, mais ce programme examine la question de la rapidité à laquelle les fournisseurs sont payés et d'autres points qui n'ont pas été mentionnés.

L'élaboration du programme est presque terminée et nous allons le présenter bientôt aux ministres. Nous espérons qu'ils le verront d'un bon oeil. Je pense pouvoir dire qu'ils seront favorables, car ils m'ont déjà fixé un contingent de 40 millions de dollars dans le domaine des perceptions. Nous allons nous attaquer à tous ces problèmes avec beaucoup de vigueur dans les 12 ou 24 mois à venir. J'estime que nous pourrions faire beaucoup de progrès, parce que nous allons nous concentrer sur des questions qui n'avaient pas encore été examinées. Je répète que si certaines questions ont échappé à tout examen, c'est en grande partie la faute de mon bureau.

Rien n'incite les fonctionnaires à s'intéresser spontanément à ces questions, car elles comportent certains risques. Il ne faut donc pas compter sur une réaction suscitée par les mécanismes en place pour régler ces problèmes dont les causes sont complexes; et je vous demande d'en tenir compte lorsque vous évaluez notre performance.

**La présidente:** Merci. M. Harvey, suivi de M. Redway.

**Mr. Harvey:** Thank you, Madam Chairman.

If I wanted to distort reality, I could say that there is no political or administrative will to deal with this problem. If I were to make such a statement, I would be repeating some of the comments made by Mr. Dye in his recent report—and if I am wrong I trust Mr. Dye will correct me. He said, in fact, that there was very little will to avoid waste. One of the points he emphasized was that there was no political will to avoid waste. I would ask, if I may, that there is perhaps no administrative will either to avoid waste. I think that responsibility has to be assumed by both the elected representatives of the people and by the administrators.

I find this discussion perhaps not superficial, but somewhat of a luxury. We are told that \$300 million or \$350 million could be saved over a few years. We are facing a very serious unemployment problem at the present time. I therefore think that we should assign a great deal of importance to the subject.



*[Text]*

Lorsque le vérificateur général fait des recommandations, je trouve qu'on s'en sauve facilement, très facilement. Pourtant, les recommandations me semblent claires. Le vérificateur général dit ceci :

... il n'existe pas de fonctions manifestes efficaces et bien coordonnées de gestion de la trésorerie au sein du gouvernement.

Pourtant, au niveau des ministères, on nous dit que cela existe. On nous cite des articles de la loi. Je pense que l'on trouve trop facilement les réponses aux recommandations et aux remarques du vérificateur général, et c'est ce qui m'inquiète un peu. On divise par la suite en fonctions d'orientation et d'exécution les mandats confiés aux hauts fonctionnaires.

Pour ce qui est du ministère des Finances, il est possible que je fasse erreur, car c'est un dossier qu'on ne peut pas comprendre de façon parfaite. Au niveau de l'orientation du ministère des Finances, la fonction est définie par rapport à cela. À ce niveau-là, on se rabat très facilement sur les élus. Pourtant, on fait mention, dans ces fonctions-là, de fonctions courantes de la gestion des affaires publiques. Donc, je me dis que du côté des recommandations du vérificateur général, on s'en sauve facilement : on forme un comité; on a même l'autorisation d'embaucher des personnes de l'extérieur pour vérifier, pour prendre un peu de recul par rapport à tout cela et pour nous dire si notre orientation est bonne. Il me semble qu'on a assez de de personnes-ressources dans la Fonction publique pour prendre un peu de recul par rapport aux opérations courantes et mettre en application les recommandations de M. Dye.

Donc, de tous les côtés, du côté des recommandations du vérificateur général, du côté de l'implication des élus, j'ai l'impression qu'il faudra bien du temps avant que les gens qui s'occupent des choses courantes soient rationnels, et cela m'inquiète un peu. Dans l'entreprise privée, quand le rapport du vérificateur est fait, on ne forme pas un comité avec des gens de l'extérieur pour vérifier si les recommandations sont exhaustives et rationnelles.

Un point important a été soulevé à plusieurs reprises, et j'aimerais avoir les commentaires de M. Dye sur cela. Comme vous le dites dans votre rapport, quand il n'y a pas de responsabilités clairement définies, on en arrive à trouver les discussions superficielles, et parfois même drôles, et cela débouche toujours sur l'inefficacité.

Avez-vous un point de vue ou une orientation préliminaire en ce qui concerne la personne qui pourrait être identifiée comme responsable du suivi de la gestion de la trésorerie ou du suivi de la gestion des affaires publiques? Cela m'inquiète un peu en termes d'expédition de dossiers.

• 1105

**M. Dye:** Madame la présidente, j'ai en effet un point de vue, mais ce n'est peut-être pas celui du gouvernement; je n'en suis pas sûr. Je pense que l'endroit pour ce sujet, pour les contrôles sur toute la gestion d'espèces, est le Bureau du contrôleur général. Je pense qu'il est nécessaire de voir les autres erreurs dans le processus.

*[Translation]*

I think that people escape very easily when the Auditor General makes recommendations concerning them. And yet, the recommendations seem quite clear to me. The Auditor General says:

There are no clear, efficient and well co-ordinated cash management operations within the government.

However, the departments tell us that such procedures do exist. They quote sections of the act. I think it is too easy for departments and agencies to come up with responses to recommendations or comments made by the Auditor General. This is what worries me. Subsequently a distinction is made between the policy and implementation roles played by senior public servants.

I may be mistaken in my remarks on the Department of Finance, because it is impossible to understand the subject matter completely. The role of the Department of Finance with respect to policy is defined in these terms. People often turn for answers to their elected representatives. Yet one of the activities that is mentioned is that of the management of public affairs. I think people get off easily with respect to the Auditor General's recommendations. A committee is set up. There is even authorization to hire people from the outside to check everything again, to step back and take another look at the situation to tell us whether or not what we have done is correct. I think that there are enough resource persons in the public service to stand back and look at current activities and implement Mr. Dye's recommendations.

With respect to both the recommendations made by the Auditor General and the involvement of elected representatives, I think it will be a long time before people who deal with current matters react rationally. This is what worries me. In the private sector, when the auditor's report is received, a committee is not set up with members from the outside to check whether the recommendations are complete and make sense.

I would like Mr. Dye's comments on an important point that has been raised several times. As you state in your report, when responsibility is not clearly defined, the result is superficial and sometimes even amusing discussions. This always leads to inefficiency.

Have you any preliminary idea as to the person who could be defined responsibility for following up on cash management or the management of public affairs? This point worries me somewhat with respect to dealing with these matters quickly.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I do indeed have a point of view but it may not be the government's one; I am not sure. I think that the responsibility for this matter, that is controls relating to cash management, lies with the Office of the Comptroller General. I think that it is necessary to consider the other mistakes in the process.

[Texte]

**M. Garneau:** Dois-je comprendre de la remarque du vérificateur général qu'il est largement d'accord avec les propos de tout à l'heure du contrôleur général quant aux responsabilités qui sont les siennes? De vos dernières remarques, je retiens que vous êtes passablement d'accord sur ce qui a été dit antérieurement, à savoir que le contrôleur peut avoir une responsabilité, mais qu'il serait difficile qu'une seule personne soit responsable de tout, et qu'il doit y avoir une contribution du receveur général et du ministère des Finances.

**M. Dye:** Monsieur Garneau, M. Bindman et moi sommes en général d'accord, je pense. Il y a toute une gamme de méthodes pour résoudre les problèmes.

I think it would be very desirable to have a centre of responsibility, and then that centre could set objectives, define roles, ensure that the roles are properly implemented, that there is monitoring going on, and then from time to time they would assess and revise. It is not for me to tell the government how to operate their cash system and I do this reluctantly, but I know it creates a sense of frustration with the committee if you find I do not have a view.

I think they all have expertise of one kind or another, but it seems to me the appropriate expertise overall may well rest in terms of the businesslike activities. That is not saying others are not businesslike, but I think the Comptroller General might be an appropriate place to do it, without legislation but with an agreement among the people who have legislative responsibility. But I would really leave that to Ministers and their advisers as to how to sort this one out. It is really not my role.

**The Chairman:** Mr. Redway.

**Mr. Redway:** Thank you, Madam Chairman.

As I understand it from Mr. Bindman, really your office has now accepted responsibility, and from the sound of things, it probably always did, quite frankly. You indicated as well that it was not a simple subject and that you had to get your hands dirty in fixing things up. That is really what I would like to probe a little bit with you, the problems that likely are there in getting your hands dirty and fixing things up.

We have a list of items in lost interest revenue from the Auditor General of some \$43 million. About \$22 million is from early payments of suppliers. Now, I understand you have a responsibility of setting policy. You have a responsibility, as you indicated, of calling people to account. But within the current legislation or within the current authority under which you operate, how would you go about enforcing the calling of people to account? I suppose you could identify agencies and departments that were paying suppliers early, but if they continued to do that, what could you do to change that other than making another report like the Auditor General's and saying that X was a naughty boy today? Have you any authority now?

[Traduction]

**Mr. Garneau:** Am I to conclude from the Auditor General's remark that he is largely in agreement with the statement made by the Comptroller General about his responsibilities? I gather from your remarks that you are basically in agreement with what was said previously, namely, that the Comptroller may have a responsibility but that it would be difficult for one person to be responsible for everything and that there must be a contribution from the Receiver General and the Department of Finance.

**Mr. Dye:** Mr. Garneau, Mr. Bindman and myself are generally in agreement, I would say. There is a whole range of methods which can be applied in solving problems.

Je crois qu'il serait éminemment souhaitable d'avoir un centre de responsabilité qui pourrait fixer des objectifs, définir des tâches et s'assurer que celles-ci soient accomplies comme il faut, il y aurait ainsi une certaine surveillance, suivie de temps à autre par des évaluations et des révisions. Il ne m'appartient pas d'expliquer au gouvernement comment devrait fonctionner son système de trésorerie et j'interviens ici à contre coeur mais je sais fort bien que le Comité éprouve un sentiment de frustration si je répons que je n'ai pas d'opinion sur la question.

Ils sont tous compétents à leur manière, mais de façon générale je crois qu'on pourrait placer tout cela dans le contexte des activités commerciales. Cela ne veut pas dire que les autres services manquent de compétence commerciale, je crois simplement que le bureau de contrôleur général serait peut-être l'organisme le mieux placé, sans que ce soit précisé dans une loi, mais avec l'accord des personnes à qui la loi délègue les responsabilités. Finalement c'est aux ministres et à leurs conseillers de régler tout ça, ce n'est pas à proprement parler mon rôle.

**Le président:** Monsieur Redway.

**M. Redway:** Merci, madame la présidente.

Si j'ai bien compris la réponse de M. Bindman, votre bureau accepte maintenant la responsabilité et il semblerait bien qu'il l'a toujours assumée, à vrai dire. Vous avez dit aussi que ce n'était pas un sujet simple et qu'il faudrait se salir les mains en essayant de résoudre tout ça. J'ai des questions qui portent là-dessus, c'est-à-dire sur la nécessité de se salir les mains si l'on veut tout arranger.

Le vérificateur général énumère plusieurs causes qui sont à l'origine d'une perte de revenu s'établissant à quelque 43 millions de dollars, dont environ 22 millions de dollars attribuables au paiement anticipé des fournisseurs. Je crois qu'il vous incombe d'établir la politique. Comme vous l'avez dit, vous devez exiger des comptes des responsables. Mais dans le cadre de la loi actuelle ou de vos pouvoirs actuels, comment procéderiez-vous pour exiger des comptes de ces personnes? Je suppose que vous pourriez identifier les organismes et les ministères qui paient les fournisseurs à l'avance mais s'ils continuaient leur pratique, que pourriez-vous faire en plus de les nommer dans un rapport comme celui du vérificateur général et de leur donner un zéro de conduite? Avez-vous des pouvoirs précis à présent?

[Text]

• 1110

**Mr. Bindman:** Madam Chairman, with very great care and reluctance I lay about me and issue orders to deputy ministers who have been appointed responsible for the operations in their respective departments. I think if I got too strident in that respect...

**Mr. Redway:** Are those orders or are they just suggestions?

**Mr. Bindman:** As I have told other meetings of this very committee, it might have a counter productive effect to the very purposes we all share.

However, your question is, what can I do under the existing rules which enable my operation? My answer to you is, the same thing we have been doing all along, although we have not covered all of the subjects. We inspect wherever, in my opinion, I feel there is a major opportunity for improvement. And this is particularly with regard to productivity improvements or program delivery improvements, performance improvements on the part of the government. In that respect I am aided by the reports of the Auditor General as well as internal audit reports that are generated by units we have been busy creating and putting in place. There is no shortage of raw material for our hopper, as a first part of the answer.

Now, when we discover an opportunity we try to analyse it realistically for costs and benefits and we bring it to the attention of the responsible operating deputy heads or other officials. I can tell you that it is gratifying to me, although there are some exceptions. However, in the vast majority of cases we have very responsible people running these departments.

When you bring these things to a focus, when you bring it to their attention, and the subject begins to compete with all the other things they have to do on their plate, and believe me they have plenty, then they turn some energy on it and we get some results. We can show definitive improvements that have accrued from that process. It is a matter of entering into an intelligent and constructive partnership with the officials out there who are charged with the operational responsibility. We do that.

In the case of cash management, I myself have concluded... I became involved in this dossier not more than six months ago; my knowledge of it before that was virtually nil. It is now substantially more than nil, although I do not pretend that I know all about it. I have ascertained and have told a number of my colleagues who are running departments that this subject badly needs more attention than it has been getting. And they agree, as soon as I bring it to their attention. In fact, I have had at least five deputy minister consultations on the subject in the last three months and I can tell you that these produce a general consensus, not necessarily on all of the details of how to go about the corrective procedure, but generally to give it the attention.

[Translation]

**M. Bindman:** Madame la présidente, c'est avec grand soin et même avec réticence que j'émet des ordres à l'intention des sous-ministres chargés des opérations dans leur ministère respectif. Si j'étais trop autoritaire à cet égard...

**M. Redway:** S'agit-il d'ordres ou bien seulement de propositions?

**M. Bindman:** Ainsi que je l'ai déjà fait savoir lors d'autres réunions de ce même Comité, cela risquerait d'avoir l'effet contraire à celui que nous recherchons tous.

Toutefois, vous me demandez ce que je puis faire compte tenu des règlements régissant mes activités. Je réponds que c'est la même chose que ce que nous avons toujours fait, bien que nous n'ayons pas abordé tous les sujets. Nous effectuons une inspection partout où nous estimons qu'il est possible d'apporter une amélioration sensible. Je songe particulièrement aux améliorations en matière de productivité ou de prestation des programmes ou encore du rendement de ces derniers au sein de l'administration. A cet égard, le rapport du vérificateur général ainsi que les rapports de vérification interne produits par les services que nous avons créés nous sont utiles. Enfin, pour terminer cette première partie de la réponse, nous ne manquons pas de matière première.

Lorsque la possibilité d'effectuer une inspection se présente à nous, nous l'analysons attentivement sur le plan des coûts et des bénéfices et nous soumettons le dossier à l'attention des sous-ministres adjoints ou des autres hauts fonctionnaires responsables de ces activités. Je puis vous assurer que cet aspect de mon travail est satisfaisant, même s'il y a des exceptions. Toutefois, dans la grande majorité des cas, les ministères sont administrés par des fonctionnaires très responsables.

Lorsqu'on soumet ces problèmes à l'attention de ces derniers et que ces dossiers font concurrence à tous les autres sujets figurant à leur ordre du jour, et croyez-moi ils sont nombreux, alors ils y consacrent des efforts et nous obtenons des résultats. Nous pouvons d'ailleurs vous montrer des améliorations très nettes réalisées grâce à ce processus. Il s'agit donc de travailler de façon intelligente et constructive en collaboration avec les hauts fonctionnaires du ministère ayant la responsabilité des opérations. Et c'est ce que nous faisons.

En ce qui concerne la gestion de la trésorerie, j'en suis arrivé à la conclusion que... J'ai commencé à m'occuper de ce dossier il n'y a pas plus de six mois; auparavant, je n'en savais à peu près rien. Depuis lors, j'ai appris certaines choses bien que je ne prétende pas tout connaître du sujet. Quoi qu'il en soit j'ai fait savoir à certains de mes collègues chargés de l'administration des ministères que le sujet méritait beaucoup plus d'attention que ce qu'on lui avait accordé jusqu'alors. Ils sont d'ailleurs d'accord dès qu'ils sont saisis du dossier. De fait, j'ai consulté au moins cinq sous-ministres adjoints sur le sujet, ces trois derniers mois, et je puis vous assurer que ces derniers sont unanimes sur la nécessité de l'étudier, sinon sur les modalités détaillées.



*[Texte]*

We are putting that into a described strategy and list of initiatives, which appear in a proper order of priority, and we are going to put that to Ministers. If we are given the appropriate support from that level—many of the issues are not within my power to dictate, you will appreciate—then we will very energetically pursue these subjects, on a selective basis, wherever we think the return warrants the effort.

**Mr. Redway:** So basically you are saying that it is by co-operation and encouragement and you do get that co-operation, once you step in.

**Mr. Bindman:** I would tell you that this is not a theory. It is based on hard-won experience. The day we stopped cracking whips, the day we stopped compliance auditing and raising all manner of threats with departments and embarked on a more intelligent approach of investigating the facts, we began to make a lot more progress. We informed ourselves as to the true dimensions, taking a very comprehensive eye to understanding all the sensitivities. We began attaching it to their viewpoints as well as our own.

**Mr. Redway:** Do you feel you do not need any more authority to pursue your goal?

**Mr. Bindman:** Not to approach it in principle, as I described to you. For example, in some sectors we need legislative changes to address a problem. There is a big collection opportunity in the collection of fines owing to the government for infractions on the part of various citizens, and they are not being collected properly. But to get at that requires some legislative changes. It is quite complex. You will appreciate it is hard to supply that kind of detail in a meeting of this kind. But when we get the Minister's attention . . .

**Mr. Redway:** We are not talking about fines, I do not think, at the moment. I was talking about the early payment to suppliers.

**Mr. Bindman:** That requires no legislative changes at all on that issue.

**Mr. Redway:** When can you save \$22 million for us? Can you give us a date?

**Mr. Bindman:** It only requires the necessary approval from Ministers to proceed. It can be accruing at that annual rate, or approximately that annual rate, by the end of 1985-86.

**Mr. Redway:** So we can have \$22 million in the pot saved by the end of this year?

**Mr. Bindman:** You could, and you would get it . . .

• 1115

**Mr. Redway:** What is to prevent it, then? You say we could. Why do you hedge on it?

**Mr. Bindman:** On that subject, which has been debated at some length by various people, what has forestalled it from coming to a head until recently was a strong conviction on the part of some parties dealing with it that we would do this on

*[Traduction]*

Nous organisons le dossier en fonction d'une stratégie et d'une liste d'initiatives figurant par ordre de priorité, puis nous soumettons le tout au ministre. Si ces derniers nous accordent leur appui—car vous n'ignorez sans doute pas que je ne peux pas imposer mes volontés sur certaines questions—alors nous poursuivrons très énergiquement l'étude de certains de ces sujets lorsque nous estimerons que les résultats que nous pouvons obtenir justifient les efforts déployés.

**M. Redway:** Autrement dit, c'est par la collaboration et les encouragements que vous atteignez vos objectifs, et dès que vous intervenez cette collaboration vous est acquise.

**M. Bindman:** Il ne faut pas généraliser, mais je me fie à une expérience durement acquise. En effet, dès lors que nous avons cessé de recourir aux menaces et d'imposer une vérification obligatoire aux ministères pour adopter une méthode plus intelligente d'étude des faits, nous avons commencé à effectuer beaucoup de progrès. Nous nous sommes renseignés sur les dimensions réelles de la situation en nous montrant ouverts et sensibles à toutes les nuances. Cela signifie que nous avons tenu compte du point de vue de nos vis-à-vis aussi bien que du nôtre.

**M. Redway:** Estimez-vous ne pas avoir besoin d'un plus grand pouvoir pour atteindre vos objectifs?

**M. Bindman:** En principe non, comme je vous l'ai expliqué. Ainsi par exemple, dans certains domaines, il faudrait modifier la loi afin de pouvoir étudier un problème. Beaucoup d'amendes restent impayées à l'État, mais cela ne se fait pas de la façon appropriée. Toutefois, il faudrait modifier la loi pour corriger la situation. Il s'agit donc de quelque chose de très complexe. Toutefois, lorsque le ministre nous accorde son attention . . .

**M. Redway:** Il ne s'agit pas d'amendes, tout au moins pas pour le moment. Je songeais plutôt au paiement anticipé des fournisseurs.

**M. Bindman:** Dans ce dernier cas, il n'est pas nécessaire de modifier du tout la loi.

**M. Redway:** Quand pourriez-vous nous économiser 22 millions de dollars? À quelle date?

**M. Bindman:** Il ne nous manque que l'approbation nécessaire des ministres pour aller de l'avant. Il se peut qu'il y ait un taux cumulatif annuel ou qu'on impose un taux annuel qui s'en rapproche, ce d'ici la fin de 1986.

**M. Redway:** Cela signifie donc que nous aurons réussi à économiser 22 millions de dollars d'ici la fin de cette année?

**M. Bindman:** C'est possible, et vous pourriez l'obtenir . . .

**M. Redway:** En ce cas, qu'est-ce qui peut l'empêcher? Vous affirmez que cela est possible, pourquoi alors hésitez-vous?

**M. Bindman:** Ce sujet a déjà fait l'objet de longues discussions de la part de bon nombre de gens, et ce qui nous a retardé à agir jusqu'à tout récemment, c'est la conviction très ferme que certaines de nos initiatives nuiraient aux petites et

[Text]

the backs of intermediate and small enterprises that were struggling quite hard now anyway, and for the amount of money it would make a difference to the federal government, this was not an appropriate action to take. You will also appreciate that in the recent past overly strident actions by the government in the activities of National Revenue and Taxation did not draw particular applause. So sensitivities incline some people to take a different view. My view was not that we change the terms and conditions, but exactly the same as that of the Auditor General: instead of collecting in an average of 10 days, we should do it closer to the 30 days. I believe that point has now been won; but it did not just happen, just as anything else does not just happen: you have to work your way through and bring people into a state of agreement.

But I can offer you some encouragement. I think that one is going to work, and within 1985-86. It is certainly our intention that it shall.

**Mr. Redway:** Are we now extending it to 1986?

**Mr. Bindman:** Sorry; 1985-86 commences on April 1. That is the next fiscal year.

**Mr. Redway:** I see, the fiscal year. By the end of the fiscal year...

**Mr. Bindman:** It should be accruing at that rate.

**Mr. Redway:** —we should be saving \$22 million.

**Mr. Bindman:** At that annual rate of accrual, yes.

**Mr. Redway:** What about some of the other items here in lost interest revenue that have been indicated: the delays in clearing large deposits out of departments and agencies outside the National Capital Region? Can you tell me what you can do there to solve the problem and save us \$2 million?

**Mr. Bindman:** I may have to refer to one of my colleagues to answer that question. Would you repeat that question, please?

**Mr. Redway:** It is the question of delays in clearing large deposits of departments and agencies outside the National Capital Region. It costs us \$2 million in lost interest revenue a year. I just wonder what the Comptroller General could do, since he is taking central responsibility for it.

**Mr. Bindman:** The answer that would be specific to that question, and generally consistent with the answer I gave before, would be to target an improvement in those collections by whichever departments are incurring the debts with the responsible parties. I would like to make clear, the party that is responsible for collection is the department or program that incurs the debt. I cannot go arbitrarily into that sector without their agreement. If they have a reason why they do not want energetically to pursue this subject, I will hear that out and

[Translation]

moyennes entreprises oeuvrant avec difficulté dans ce domaine, et que, de toute façon, de telles mesures ne se justifiaient pas étant donné le peu d'argent qu'elles rapporteraient au trésor fédéral. Vous vous rappellerez certainement aussi que certaines initiatives récentes de la part du ministère du Revenu national et de l'Impôt ne lui ont pas remporté la faveur du public. Certains ne penchent donc pas en faveur de cette façon de faire. Pour ma part, je ne crois pas qu'il faille modifier nos conditions et notre mandat, mais je me range à l'avis du vérificateur général, c'est-à-dire que plutôt que de percevoir des amendes échelonnée sur 10 jours en moyenne, nous devrions le faire sur une période d'à peu près 30 jours. Je crois d'ailleurs que cette idée a été acceptée; toutefois, comme c'est le cas pour tout, cela ne se fait pas tout seul, il faut s'efforcer de mettre les gens en accord.

Je puis toutefois vous encourager quelque peu car je crois que ce projet doit fonctionner et qu'il donnera des résultats d'ici la fin de l'année 1985-1986. Nous avons certainement l'intention de veiller ce qu'il soit efficace.

**Mr. Redway:** Vous prolongez sa durée jusqu'en 1986?

**Mr. Bindman:** Je m'excuse; l'année 1985-1986 commence le premier avril. Il s'agit de la prochaine année financière.

**Mr. Redway:** Je vois, il s'agit de l'année financière. En conséquence, d'ici la fin de l'année financière...

**Mr. Bindman:** Ces économies devraient s'accumuler à ce rythme.

**Mr. Redway:** ... nous devrions économiser 22 millions de dollars.

**Mr. Bindman:** À ce taux annuel cumulatif, oui.

**Mr. Redway:** Qu'en est-il maintenant de certains autres postes figurant ici au titre de l'intérêt le plus faible: il s'agit des retards des ministères et organismes gouvernementaux situés à l'extérieur de la région de la capitale nationale à livrer les récépissés de leurs dépôts (pièces de règlement de la banque). Pouvez-vous nous dire ce que vous pouvez faire pour résoudre le problème et nous économiser 2 millions de dollars?

**Mr. Bindman:** Il faudra que je m'en remette à l'un de mes collègues pour répondre à cette question. Auriez-vous l'obligeance de la répéter s'il vous plaît?

**Mr. Redway:** Il s'agit des ministères et organismes gouvernementaux situés à l'extérieur de la région de la capitale nationale qui tardent à livrer les récépissés de leurs dépôts. Cela nous a coûté 2 millions de dollars en intérêts perdus par année. Je me demande ce que le contrôleur général peut faire pour y remédier étant donné que c'est lui qui assumera la principale responsabilité à cet égard.

**Mr. Bindman:** En guise de réponse, et par souci de cohérence avec ce que j'ai déjà dit, il faudra viser à une meilleure perception auprès des ministères qui s'endettent de cette façon. Je tiens à préciser que le responsable de la perception est le ministère ou le programme qui s'endette. Or je ne puis m'immiscer arbitrairement dans leur fonctionnement sans obtenir leur consentement. Si ces derniers refusent énergiquement de poursuivre la discussion, il faudra que je décide par moi-même si les raisons qu'on m'a données sont fondées. Si tel

*[Texte]*

decide independently whether I think the reason has any merit or not. If it does not, we take one course, and if it does, we take another.

**Mr. Redway:** What are the two courses, by the way?

**Mr. Bindman:** Either to turn some heat on, but in a fashion which is consistent with the philosophy I expressed to you—so far I have not had any difficulty with that; I always get to where I want to get—or to leave it because there are genuine reasons not to pursue the matter. There can be reasons not to accelerate collections, incidentally, because you could be setting up very considerable difficulty for persons who are in severe difficulty out there, and the government may wish to take a position that the merits of better cash management are outweighed by the merits of some compassion with certain sectors of the public. There are issues like that.

**Mr. Redway:** Yes, but we are talking about clearing large deposits.

**Mr. Bindman:** Clearing large deposits with departments and Crown corporations is an area of major benefit that we will be pursuing energetically in the immediate near-term future.

**Mr. Redway:** And you do not need any more authority to do that.

**Mr. Bindman:** Not a bit.

**Mr. Redway:** And by the end of fiscal year 1985-86 you can save us \$2 million there.

**Mr. Bindman:** Madam Chairman, may I ask of my colleague, Mr. McCrindell, for a specific answer on the rate at which we can expect improvements next year on that subject? Mr. McCrindell has been representing my office on this very subject for the past year.

**Mr. J.Q. McCrindell (Assistant Comptroller General, Financial and Operational Management Division, Office of the Comptroller General of Canada):** I should clarify that. Not to get into the division of responsibilities again, but the policies that are put out by the Office of the Comptroller General deal with the collection of the accounts owing to departments. Then we put out procedures as to how departments can be as effective as possible in getting this money into improved cash management and then the procedures whereby they turn over their money to the local banks. But once the money is deposited in the bank, then it becomes a Receiver General function to ensure that this clearance takes place rapidly. That is a point the Auditor General made; I mean that this, with up-to-date technology, could be achieved in a single day.

**Mr. Redway:** Well, as I understand it, you expect that you will be able to clear up this problem this year. Is that right?

*[Traduction]*

n'est pas le cas, nous prenons certaines initiatives, et dans le cas contraire, nous en prenons une autre.

**M. Redway:** Quelles sont ces deux initiatives?

**M. Bindman:** Soit de poursuivre la question et serrer la vis à l'organisme, toutefois d'une façon conforme aux idées que je vous ai exprimées, ce qui ne m'a d'ailleurs occasionné aucune difficulté étant donné que j'ai toujours obtenu ce que je voulais, soit de laisser tomber les choses parce qu'il y a de bonnes raisons de le faire. Il peut en effet y avoir de bonnes raisons de ne pas accélérer la perception des intérêts créditeurs perdus, dans le cas où l'on causerait des difficultés très graves à des personnes se débattant dans une situation très difficile, ce qui peut inciter le gouvernement à conclure que les avantages à tirer d'une meilleure gestion de ces fonds ne sont pas aussi importants que la compassion à témoigner à l'endroit de certains secteurs du public. Il existe en effet, des dilemmes de ce genre.

**M. Redway:** Oui, mais il s'agit ici de livrer les récépissés de dépôts considérables.

**M. Bindman:** La livraison par les ministères et les sociétés de la Couronne de récépissés de dépôts importants est une source de bénéfices considérables, et nous poursuivons activement cette politique à court terme.

**M. Redway:** Et vous n'avez pas besoin de plus amples pouvoirs pour effectuer cela.

**M. Bindman:** Nullement.

**M. Redway:** Et d'ici la fin de l'année financière 1985-1986, vous pourrez nous économiser 2 millions de dollars à ce titre.

**M. Bindman:** Madame la présidente, si vous permettez, j'aimerais demander à mon collègue, M. McCrindell de nous préciser à peu près à quel rythme nous pouvons prévoir des améliorations à cet égard l'année prochaine. M. McCrindell s'est en effet occupé de ce dossier au nom de notre service l'année dernière.

**M. J.Q. McCrindell (contrôleur général adjoint, Division de la gestion financière et opérationnelle, Bureau du contrôleur général du Canada):** Je dois apporter ici une précision. Il ne s'agit pas d'aborder la question du partage des responsabilités encore une fois, mais les politiques émanant du Bureau du contrôleur général ont trait à la perception des comptes impayés de la part de ministères. Après cela, nous émettons des directives à l'intention de ces derniers leur précisant les moyens les plus efficaces à prendre pour bien administrer les fonds perçus ainsi que les procédures à suivre pour les remettre aux banques locales. Toutefois, une fois que l'argent est déposé à la banque, c'est au receveur général qu'il revient de veiller à ce que la transaction soit enregistrée rapidement. Le vérificateur général a d'ailleurs souligné cela; j'entends par là que grâce à la technologie actuelle, cela devrait être possible en un seul jour.

**M. Redway:** Et bien, si j'ai bien compris, vous prévoyez pouvoir régler cette question cette année, c'est bien cela?



[Text]

**Mr. McCrindell:** I would want to defer to Mr. Hession on that subject.

**Mr. Redway:** All right. Well, I guess it is your turn now, Mr. Hession.

**Mr. Hession:** Thank you very much, Madam Chairman. The straight answer to your question is, yes.

**Mr. Redway:** This year?

**Mr. Hession:** This year and probably about mid-year.

**Mr. Redway:** Nice to hear. What about the next item? I mean delays by the departments and agencies delivering receipted copies of the deposit—bank settlement vouchers—to the Bank of Canada. What about that one, Mr. Bindman?

**Mr. Bindman:** Once again, I think you better stay at the table, Mr. McCrindell, and answer these specific questions as they arise if, Madam Chairman, that is agreeable to you.

**The Chairman:** Of course.

**Mr. Redway:** When can we expect that one to be cleared up?

**Mr. McCrindell:** Could you please ask the question again?

**Mr. Redway:** Delays by departments and agencies in delivering receipted copies of their deposits—that is, bank settlement vouchers—to the Bank of Canada.

**Mr. McCrindell:** Again, this is a shared responsibility with the Receiver General. Once you get into the banking system, while the Comptroller General is really very interested, of course, the actual operations with the banks are clearly, according to the Financial Administration Act, under the domain of the Receiver General. But we are interested, of course, in assisting in any way possible.

**Mr. Redway:** I am bothered by the word “interested” because Mr. Bindman said you accept ultimate responsibility in your office. So it would be more than an interest it seems to me; it is responsible.

**Mr. Bindman:** Let me reiterate. We are overall accountable for the operation of the system. Let me restate it. The question, Jim, is this: When can we expect, through our interventions with the Receiver General, those balances to be settled more rapidly than they are now? My guess is that it would be scheduled next year, but you can correct that if it should be wrong. If it is not next year, it will have to be within the next 24 months.

**Mr. McCrindell:** I believe I can concur with what you have just said, Bill.

**Mr. Redway:** So within the next 24 months, did you say?

[Translation]

**M. McCrindell:** Je m'en remettrai à M. Hession à cet égard.

**M. Redway:** C'est bien. Et bien, je crois d'ailleurs que c'est votre tour, monsieur Hession.

**M. Hession:** Merci beaucoup, madame la présidente. La réponse est oui.

**M. Redway:** Cette année?

**M. Hession:** Cette année, probablement vers le milieu de l'année.

**M. Redway:** Je suis heureux d'entendre cela. Qu'en est-il maintenant de ce qui précède? J'entends par là les retards des ministères et organismes gouvernementaux à livrer les récépissés de leurs dépôts (pièces de règlement de la banque) à la Banque du Canada. Qu'y a-t-il à dire là-dessus, monsieur Bindman?

**M. Bindman:** Encore une fois, je crois que M. McCrindell ferait mieux de rester à la table afin de répondre à des questions aussi précises, si toutefois madame la présidente n'y voit pas d'objection.

**La présidente:** Bien sûr.

**M. Redway:** Quand pouvons-nous prévoir que ce problème sera réglé?

**M. McCrindell:** Auriez-vous l'obligeance de poser la question à nouveau?

**M. Redway:** Il s'agit des retards des ministères et organismes gouvernementaux à livrer les récépissés de leurs dépôts (pièces de règlement de la banque) à la Banque du Canada.

**M. McCrindell:** Encore une fois, il s'agit d'une responsabilité partagée avec le receveur général. Une fois que l'on est entré dans l'appareil bancaire, bien que le contrôleur général s'intéresse de très près aux questions qui en relèvent, bien entendu, les transactions intervenant avec la banque relèvent du receveur général, ce en vertu de la Loi sur l'administration financière. Cela dit, nous sommes bien entendu intéressés à aider de quelque façon que ce soit.

**M. Redway:** Le terme «intéressé» me préoccupe quelque peu car M. Bindman a affirmé que vous acceptiez la responsabilité entière de ce qui se passe dans votre bureau. Il me semble donc qu'il s'agit de bien plus que d'un intérêt, à la vérité, d'une responsabilité.

**M. Bindman:** Permettez-moi de répéter. Nous avons la responsabilité globale du fonctionnement du système. La question est la suivante: grâce à nos interventions auprès du receveur général, quand pouvons-nous prévoir que ces créances seront créditées plus rapidement que maintenant? À mon avis, cela commencera l'année prochaine, mais corrigez-moi si je me trompe. Si ce n'est pas l'année prochaine, il faudra que ce soit au cours des 24 prochains mois.

**M. McCrindell:** Je crois pouvoir corroborer ce que vous venez de dire, Bill.

**M. Redway:** En conséquence cela sera au cours des 24 prochains mois?

[*Texte*]

**Mr. McCrindell:** I estimate it to be within the next year.

**Mr. Redway:** Next year; 1985-86 fiscal year?

**Mr. Bindman:** That is 1985-86; the fiscal year upcoming.

**Mr. Redway:** All right. The last item identified here, then, is the delays by financial institutions in clearing payments made directly by businesses and individuals. That perhaps is a little trickier. But since you have assumed the ultimate responsibility, Mr. Bindman, can you tell us what you can do about that?

**Mr. Bindman:** To be honest with you, I do not know. I have expressed a willingness to do whatever is required here, but I do not know the answer to that. Ray, are you in a position to reply, since it deals with the receipt of funds from the banks?

**Mr. Hession:** Madam Chairman, if I may. This question is really quite similar, in terms of its solution, to your earlier questions. It all essentially relates to the putting into place, by using the facilities of the financial institutions, what is known in the trade as "electronic funds transfer". It seems to us, as I attempted to point out earlier, while that technology does exist, and the solutions can be put into being in the sorts of time frames the Comptroller General has been mentioning—that is, in one case as early as mid-year and, in another case, perhaps within the year—there are costs associated with the acquisition of these services from the financial institutions.

**Mr. Redway:** Are they \$18 million a year?

**Mr. Hession:** That is the subject of the negotiations with the banks, which formed the bulk of the discussion at the beginning of this meeting. Certainly in some cases the costs are less than the benefits; in other cases that is not yet clear. You are asking how fast can it happen, and I am saying that if all the lights were green it could be done from a systems point of view within, more or less, a year—some sooner, some later. But it is not clear that the moneys you seek would be saved because there are offsetting costs in acquiring these services—again, that being the subject of the banking negotiations.

**Mr. Redway:** Which we might be able to solve by tendering. Thank you very much.

**The Chairman:** Mr. Dye would like to comment.

**Mr. Dye:** Thank you, Madam Chairman.

The responses are in terms of who has responsibility and the system. I would observe that a lot of this just needs a change of attitude. We are really dealing with a piece of paper that is taken to a bank and taken then from a bank to the Bank of

[*Traduction*]

**M. McCrindell:** Je crois que cela commencera au cours de la prochaine année.

**M. Redway:** L'année prochaine; s'agit-il de l'année financière 1985-1986?

**M. Bindman:** C'est exact, il s'agit de la prochaine année financière.

**M. Redway:** C'est bien. Voyons maintenant le dernier retard mentionné, il s'agit de celui des institutions financières à traiter les paiements versés directement par les entreprises et les particuliers. Il s'agit peut-être ici de quelque chose d'un peu plus épineux. Étant donné toutefois que c'est vous qui constituez le niveau de responsabilité le plus élevé, monsieur Bindman, pouvez-vous nous dire ce que vous pouvez faire?

**M. Bindman:** Franchement, je l'ignore. J'ai déjà fait savoir que j'étais disposé à faire tout ce qui est nécessaire, mais j'ignore qu'elle est la réponse à cela. Monsieur Hession, êtes-vous en mesure de répondre étant donné qu'il s'agit de fonds transitant par les banques?

**M. Hession:** Madame la présidente, si vous permettez, je vais répondre. Cette question est vraiment assez analogue aux précédentes pour ce qui est des solutions qu'on peut y apporter. Il s'agit avant tout de mettre sur pied un système de virement de fonds électronique par le truchement des installations des établissements financiers. Ainsi que j'ai essayé de le préciser plus tôt, il ne faut toutefois pas oublier que, même si cette technologie existe et qu'elle puisse être utilisée pour les besoins du contrôleur général dès le milieu de cette année, et dans un autre cas peut-être d'ici un an, elle nous coûte quelque chose étant donné qu'il faut y recourir par l'entremise des institutions financières.

**M. Redway:** Ces coûts atteignent-ils 18 millions de dollars par année?

**M. Hession:** Cela a fait l'objet de négociation avec les banques et a été abordé au début de notre discussion d'aujourd'hui. Il est sûr que dans certains cas, les coûts sont inférieurs aux bénéfices alors que dans certains autres, ce n'est pas encore clair. Vous voulez savoir quand cela commencera, et ce que je puis vous dire, c'est que si tous les feux sont verts au sein du système, on peut s'attendre à ce que cela commence plus ou moins d'ici un an. Il n'est cependant pas sûr que les sommes que vous désirez économiser le seraient étant donné que le recours à de tels services s'accompagne de coûts, mais encore une fois, cela fait l'objet de négociation avec les banques.

**M. Redway:** Nous serons peut-être en mesure de résoudre le problème en procédant par voie de soumissions. Merci beaucoup.

**La présidente:** M. Dye aimerait prendre la parole.

**M. Dye:** Merci, madame la présidente.

Ce qu'il faut établir, c'est qui est responsable de quoi au sein du système. J'observerai cependant que bon nombre de ces questions pourraient être résolues tout simplement par un changement d'attitude. Il s'agit de fait d'un morceau de papier

*[Text]*

Canada and then charged to the bank on these bank settlement vouchers. If a clerk decides to go home rather than moving that piece of paper through the system more rapidly . . . The difference between going home at 4 p.m. and next morning starting at 8.30 or whatever has a considerable effect here, and that is why you get these delays.

I would think the existing systems, if they could be speeded up just through an attitudinal change, would be of great benefit. That piece of paper is worth money.

**Mr. Redway:** Yes. Are you saying that is something the Comptroller General could have an impact on even without the electronic transfer of funds?

**Mr. Dye:** I am sure that with his concept of using honey he could.

**Mr. Bindman:** I am not exactly sure how the Comptroller General, as obviously well qualified and motivated as he is, can acquire a total attitudinal change on the part of 225,000 public servants. It is a fairly commanding task.

I will tell you, though, that basically this subject, like any other subject, is a question of focusing some targets, making very clear who has the responsibility for attaining those things, measuring what they do and, on an exception basis, intervening when the facts warrant.

That happens to be article number one in the strategy my office is developing on the subject of cash management, for which we will seek ministerial approval, as I said earlier, in the near-term future. I am perfectly confident that when the correct amount of attention is devoted to the subject some visible benefits will accrue immediately. That will probably cause us to distract our attention from some other subjects, I will warrant you, but we make those judgments depending on where we think the pay-off is greatest.

But definitely my office will intervene to try to get it clearly established that their responsibilities are where they should be, get that accepted, get some standards perhaps in place for how to judge whether the performance is or is not satisfactory, get a reporting back in due course and then deal with the situation on an exception basis according to where the attention is needed.

It sounds simplistic, but that is exactly what you have to do on all of the subjects in management. Cash management is merely a specific one.

**Mr. Redway:** Are you then saying that you are going to have a little more difficulty making progress in that area of the delays in the financial institutions clearing payments than in the others?

**Mr. Bindman:** The financial institutions are not within the purview of the public service in the same sense as departments are so I cannot deal with them in the same way. I imagine that would take some time, yes.

*[Translation]*

apporté à la banque puis acheminé vers la Banque du Canada et ensuite porté au compte de la banque au titre des pièces de règlement de la banque. Si un commis décide de rentrer chez lui plutôt que de transmettre le document plus rapidement . . . Vous savez, la différence entre rentrer chez soi à 16 heures et revenir le lendemain à 8h30 plutôt que de transmettre, a des répercussions très importantes ici, car c'est ce genre de choses qui occasionnent les retards.

A mon avis, on améliorerait beaucoup les choses si on pouvait tout simplement modifier quelque peu l'attitude des gens de telle sorte que cela accélère le travail. Ce document vaut de l'argent.

**Mr. Redway:** Oui. Est-ce que cela signifie d'après vous que le contrôleur général pourrait apporter des améliorations, à part le virement électronique des fonds?

**Mr. Dye:** Je suis certain que sa conception de l'administration pourrait l'inciter à faire cela.

**Mr. Bindman:** Je ne vois pas tout à fait comment le contrôleur général, aussi compétent et motivé qu'il soit, peut entraîner une modification radicale de l'attitude de 225,000 fonctionnaires. C'est un défi assez lourd à relever.

Cela dit, à mon avis, cette question ressemble à toutes les autres lorsqu'il s'agit de fixer des objectifs et d'établir très clairement qui est responsable de quoi, d'évaluer ce qu'ils font et, dans certains cas exceptionnels, d'intervenir le cas échéant.

Il s'agit d'ailleurs du premier aspect de la stratégie élaborée par mon service en matière de gestion des fonds, stratégie que nous chercherons à faire approuver par le ministre très bientôt. Pour ma part, je suis convaincu que lorsqu'on accorde suffisamment d'attention à un sujet donné, on en retirera des avantages manifestes immédiatement. Cela nous entraînera probablement à étudier moins attentivement d'autres sujets, j'en conviens, mais nous faisons de tels choix en fonction de ce qui nous semble devant nous rapporter le plus.

Quoi qu'il en soit, mon service établira certainement très clairement quelles sont les responsabilités de chacun, les fera accepter, adoptera des normes relatives à l'évaluation du rendement, obtiendra un rapport en temps et lieu et interviendra directement dans certains cas exceptionnels, là où cela est le plus nécessaire.

Mes propos paraissent simplistes, mais c'est tout à fait ce qu'il faut faire dans tous les domaines relevant de la gestion. La gestion des fonds n'est donc qu'un aspect parmi d'autres.

**Mr. Redway:** Cela signifie-t-il que vous auriez un peu plus de difficulté à corriger les retards des institutions financières à traiter les paiements versés directement que les autres?

**Mr. Bindman:** Les institutions financières ne relevant pas de la Fonction publique de la même façon que les ministères, je ne puis donc traiter ce qui s'y rapporte de la même façon. Je suppose donc qu'il nous faudra quelque temps pour arriver à nos fins, oui.



[Texte]

**Mr. Redway:** But apart from that, by the end of fiscal year 1985-86 we will have saved \$25 million of this \$43 million.

**Mr. Bindman:** My personal opinion is that we should have done so by the end of 1985-86. I know of no endemic or systemic obstruction preventing us from doing so if we give it the energy it deserves, and my office will bend every effort in that direction.

**Mr. Redway:** We will look forward to having you back at that time and congratulating you.

**The Chairman:** If the Chair could just intervene here for a moment, there are regulations on the receipt and deposit of public money which were issued in July 1984 and give very clear and specific instructions such as:

All public money collected or received shall each day, where the total amount on hand is \$500 or more

—and so on . . .

and not less than a week in any case, be deposited by the person who collects or receives it.

And there are specifics about that, whether with the Bank of Canada or in a transfer account and so on.

Can the Comptroller General tell us if these regulations are generally being complied with?

**Mr. Bindman:** The Comptroller General is at some difficulty to reply reliably that they are, madam. That is a matter of my ignorance and not a matter of trying to evade the question in any way.

Do you have anything you can add, Jim, about our knowledge of this?

**Mr. McCrindell:** I do not believe there was any comment by the Auditor General about lack of compliance with regulations. I believe the suggestion was that if there are large sums of money then they should be deposited as quickly as possible, whereas the regulations tend to deal with the fact that if you are in an isolated area and you have collected a small amount of money, say \$3 or \$4 or something even larger, it would cost more to make the trip to the bank and fill out the bank settlement voucher than the amount by which you would increase the interest on money.

• 1130

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, our observation would be that there has been considerably more compliance since 1976, but our concern would be with the tardiness and the lack of a sense of urgency not only to comply but also to use common sense and try to reduce the lost opportunities where interest may be earned or costs reduced.

**The Chairman:** Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Madam Chairman.

[Traduction]

**M. Redway:** À part cela cependant, d'ici la fin de l'année financière 1985-1986, nous aurons économisé 25 millions de dollars sur ces 43 millions de dollars.

**M. Bindman:** À mon avis, cela devrait être fait d'ici la fin de l'année financière 1985-1986. Je ne connais aucun obstacle systémique ou condition endémique qui pourrait nous empêcher d'atteindre notre objectif si nous y mettons l'énergie nécessaire, et mon service fera tout en son pouvoir pour que nous réalisions ce projet.

**M. Redway:** Il nous fera alors plaisir de vous recevoir à nouveau pour vous féliciter.

**La présidente:** J'aimerais intervenir ici brièvement car la réception et le dépôt de fonds publics sont régis par des règlements très précis émis en juillet 1984, notamment, et je cite:

Tous les fonds publics, soit perçus ou reçus, et atteignant ou excédant 500\$ ou plus devront, chaque jour,

. . . et cetera . . .

et pas moins d'une fois par semaine être déposés par la personne qui les aura perçus ou reçus.

Y a-t-il des détails précis là-dessus, indiquant où les fonds doivent être déposés, soit auprès de la Banque du Canada, soit dans un compte de virement etc.?

Le contrôleur général peut-il nous dire si en général on se conforme à ces règlements?

**M. Bindman:** Le contrôleur général a quelques difficultés à répondre qu'on s'y conforme, madame la présidente. Cela tient à mon ignorance et non à une intention d'éluder la question.

Monsieur McCrindell, pouvez-vous ajouter quelque chose à cela?

**M. McCrindell:** Je ne crois pas que le vérificateur général ait mentionné qu'on ne respecte pas les règlements. Ce qui avait été proposé, je crois, c'est que les sommes d'une certaine importance soient déposées dans les plus brefs délais, tandis que le règlement prévoit plutôt le cas de petites sommes d'argent—mettons 3\$ ou 4\$, peut-être davantage—auquel cas le déplacement et le temps passé à remplir le formulaire bancaire coûtent davantage que le supplément d'intérêts ainsi obtenue.

**La présidente:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Nous avons constaté, madame la présidente, que le règlement est beaucoup mieux respecté depuis 1976, mais il n'en reste pas moins qu'il y a un manque d'empressement non seulement à se plier au règlement, pour ne pas laisser passer d'occasions de comprimer les coûts et de faire porter intérêt aux sommes déposées.

**La présidente:** Monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Je vous remercie, madame la présidente.

## [Text]

I would like to return to the issue of negotiations. There is a great deal of money involved in a successful conclusion to those negotiations. Sitting here, I am mindful of our responsibility as a committee to report to Parliament and to the government with some sense of how we might speed those along or produce a more successful conclusion. Having read the material available to us, having listened as closely as I can this morning, I have a hypothesis that we may have the wrong department of government in charge of those negotiations. I would like to pursue that hypothesis to see whether or not I can confirm or not confirm it through a series of questions.

Let me start with a fairly straightforward question to Mr. Cohen. Last December, Jim Robb of *The Citizen* in Ottawa reaches the conclusion that a Mr. Alan Cooper of The Canadian Bankers' Association in Toronto indicates that there had been no face-to-face negotiations for the better part of a year. Is that statement by Mr. Cooper correct?

**Mr. Cohen:** No. I am not familiar with that statement, but it is not correct.

**Mr. Hawkes:** Mr. Cohen, can you or someone on your staff give us some indication of how frequently there has been face-to-face negotiations in the last 12 months?

**Mr. Cohen:** Yes. I will ask Mr. King to come to the table. But I can confirm that I personally, although not in formal negotiations, have had conversations with several of the institutions. But the formal negotiations have been carried out by Mr. King, and he can perhaps fill in on that.

**Mr. G.W. King:** I cannot think of the precise date, but it would have been in the spring of last year. So if that statement was made in December, a year seems long to me.

**Mr. Hawkes:** It says "for the better part of a year" and I think you have just confirmed it. There were face-to-face negotiations in a formal sense for the last time last spring on this item, which we identify as significant in terms of dollars.

Mr. Hession, as the witness before us today in charge of the government department which negotiates contracts, whose *raison d'être* is the negotiation of contracts, is it common behaviour in the negotiation of a contract that a period of eight or nine months goes by without a face-to-face formal negotiation? Would that be acceptable behaviour in your department?

**Mr. Hession:** Madam Chairman, if I may, I am not accustomed to being circumspect in my responses to members' questions, but I really have to say in this case that the nature of my business as a contract negotiator is what it is in the negotiation of goods on behalf of departments of government. Here we are talking about the negotiation of services of a particular kind. I would have to say that, for me, my answer could only be hypothetical and I am not sure it would satisfy the member. I have no experience, nor does my department, in the negotiation of such arrangements. As a matter of fact, I regret the circumspect answer, but it has to be my answer, Madam Chairman.

## [Translation]

Je voudrais en revenir à la question des négociations qui, si elles aboutissaient, porteraient sur des sommes considérables. En tant que membre de ce Comité, je suis conscient de notre responsabilité de faire rapport au Parlement et au gouvernement sur les moyens susceptibles de hâter ces négociations ou de les mener à bien. J'ai pris connaissance des documents qui ont été mis à notre disposition, j'ai écouté aussi attentivement que possible les discussions de la matinée, et je commence à penser que ce n'est peut-être pas ce ministère qui devrait être chargé de ces négociations. C'est une hypothèse que je voudrais mettre à l'essai, en posant quelques questions.

Permettez-moi de commencer par une question assez simple à M. Cohen. En décembre dernier, Jim Robb du journal *Le Citizen* d'Ottawa affirme qu'un certain Alan Cooper de l'Association canadienne des banquiers, sise à Toronto, a fait savoir que pendant la majeure partie de l'année, il n'y avait pas eu de négociations face à face. Cette affirmation de M. Cooper est-elle exacte?

**M. Cohen:** Non. Je n'étais pas au courant de cette déclaration, mais elle est inexacte.

**M. Hawkes:** Monsieur Cohen, pourriez-vous, ou l'un de vos collaborateurs, nous dire combien il y a eu de séances de négociations au cours des 12 derniers mois?

**M. Cohen:** Certainement, je vais demander à M. King de vous répondre, mais je puis vous confirmer que j'ai eu personnellement—sans qu'il s'agisse de négociations formelles—eu des entretiens avec plusieurs représentants de ces établissements. Les négociations officielles, elles, ont été menées par M. King qui pourra donc vous renseigner là-dessus.

**M. G.W. King:** Je ne puis vous donner la date précise, mais c'était au printemps de l'an dernier. Si cette déclaration a été faite en décembre, il est donc exagéré de parler de la dernière année.

**M. Hawkes:** M. Cooper parle de «la majeure partie d'une année» et vous venez, je pense, de confirmer cela. Les dernières séances de négociations directes et officielles ont eu lieu la dernière fois au printemps de l'an dernier, ce qui comporte des incidences importantes en matière de dollars.

Monsieur Hession, vous qui recomparaissez aujourd'hui en tant que représentant d'un ministère dont la raison d'être est la négociation de contrats, est-il habituel qu'au cours d'une telle négociation, il se passe une période de huit à neuf mois sans qu'il y ait de rencontres face à face? Votre ministère juge-t-il une telle attitude acceptable?

**M. Hession:** Je n'ai pas l'habitude, madame la présidente, de faire preuve de circonspection dans mes réponses aux questions des députés, mais dans ce cas, je dois faire remarquer que mon rôle de négociateur de contrats est de défendre les intérêts des ministères pour ce qui est de l'acquisition de biens. Nous parlons ici de négociations portant sur des services de nature particulière. La réponse que je pourrais donner au député serait hypothétique, et ne le satisfierait probablement pas. Ni moi ni mon ministère n'avons d'expérience dans la négociation de telles ententes. Je regrette donc d'être aussi évasif, madame la présidente, mais c'est la seule réponse que je puis donner.

[Texte]

**Mr. Hawkes:** Let me just explore that with you for a moment longer, Mr. Hession. Are you saying that the Department of Supply and Services does not negotiate services?

**Mr. Hession:** Not in a mandated sense, Madam Chairman. The mandate of the Department of Supply, as opposed to Supply and Services per se, is to negotiate goods contracts on behalf of departments of the government.

• 1135

It is a matter of fact that on a relatively smaller scale we do negotiate, when asked, services-type contracts. I want to add to that that neither I nor my officials have any experience in negotiating contracts for this kind of service. I hope and trust, Madam Chairman, that without experience directly, my answer can only be hypothetical; and I regret that.

**Mr. Hawkes:** Mr. Hession, you have a staff that has considerable background and experience in negotiation in general, but not this kind of contract specifically.

**Mr. Hession:** That is the substance of my response, Madam Chairman.

**Mr. Hawkes:** Okay. If I can go back to Mr. Cohen, let me just check a fact here for a moment. Has Mr. King been the designated negotiator since May 1982? Have we had the same person, or have we had what sometimes happens in government, shifting personnel throughout this period?

**Mr. Cohen:** I think Mr. King has been the negotiator since May 1982.

**Mr. Hawkes:** In the selection of Mr. King for this task, was he selected because of the available expertise within government; he was the most experienced person in negotiating contracts of this kind? Was a considerable negotiation background resident in Mr. King at the time of his selection?

**Mr. Cohen:** I was not in the department at the commencement of these negotiations, so I cannot answer that question as it then was. I would say to you that Mr. King has a good deal of experience.

May I take a moment to expand on my answer? There are two halves to this negotiation. There is the cheque processing and there is the whole question of the allocation of the balances amongst the banks and the rate of interest we are going to earn on those balances. On those latter issues, we in the department feel that as an institution we have some expertise; and indeed, Mr. King has as much experience and expertise as anyone in the department. That is his field. I cannot say to you that he has long experience as a negotiator of this kind of thing, because these things do not come up that frequently. But in the area of the banking system, deposits, interest rates, the whole debt management system, Mr. King has great experience.

We do not pretend to have great experience on the other half of this, the cheque processing. That is why throughout this process we have been trying to work closely with the Receiver

[Traduction]

**M. Hawkes:** Permettez-moi d'aller un peu plus au fond des choses, monsieur Hession. Voulez-vous dire que le ministère des Approvisionnements et Services ne négocie pas de services?

**M. Hession:** Ce n'est pas son mandat, madame la présidente, car le mandat du ministère des Approvisionnements, à la différence des Approvisionnements et Services, est de négocier des contrats d'approvisionnement au nom des ministères du gouvernement.

Il est toutefois certain qu'à une échelle plus restreinte, nous négocions effectivement des contrats portant sur des services, mais j'ajouterais que ni moi, ni mes collaborateurs n'avons aucune expérience dans la négociation de contrats pour ce genre de service. Je déplore que sans expérience directe, je ne puisse donner qu'une réponse de nature hypothétique.

**M. Hawkes:** Monsieur Hession, vos collaborateurs, quelles que soient leur expérience et leurs antécédents professionnels en matière de négociation, ne s'y connaissent pas dans ce genre de contrat?

**M. Hession:** C'est bien ce que je voulais dire, madame la présidente.

**M. Hawkes:** Très bien. Je voudrais poser une autre question à M. Cohen, à titre de vérification. Est-ce M. King qui a été désigné négociateur depuis mai 1982? Était-ce la même personne qui était chargée de ces négociations, ou y a-t-il eu, pendant cette période, des mutations de personnel, comme cela se produit parfois au gouvernement?

**M. Cohen:** Je crois que c'est M. King qui était chargé des négociations depuis mai 1982.

**M. Hawkes:** A-t-il été choisi pour sa compétence professionnelle, parce qu'il était celui qui avait le plus d'expérience dans la négociation de contrats? Est-ce pour ses titres de négociateur que M. King a été désigné?

**M. Cohen:** Je n'étais pas au ministère au début de ces négociations, et ne puis donc vous dire ce qu'il en était à l'époque, mais j'ajouterais toutefois que M. King est un négociateur chevronné.

Est-ce que vous me permettez d'apporter quelques précisions à ma réponse? Cette négociation comporte deux volets: d'une part, le traitement des chèques, d'autre part, la répartition des soldes entre les banques et le taux d'intérêt que ces soldes doivent porter. En ce qui concerne ces dernières questions, mon ministère considère que nous disposons de gens compétents et que M. King n'est pas le moindre de ceux-là, car c'est sa spécialité. Je ne sais pas s'il s'occupe depuis longtemps de négocier ce genre de questions, car ces dernières ne se posent pas si fréquemment, mais pour ce qui est du système bancaire, des dépôts, des taux d'intérêt et de tout le système de gestion de la dette, M. King est effectivement très compétent.

Nous ne prétendons pas connaître à fond l'autre volet de la question, à savoir le traitement des chèques, et c'est pourquoi nous nous sommes efforcés tout au long de collaborer étroite-



*[Text]*

General and the Office of the Comptroller General... although we have been responsible for the negotiations, and I am quite unequivocal on that, we have tried to avail ourselves, in the main, of their expertise in this second half of the equation.

**Mr. Hawkes:** Is it officials of Mr. Hession's department who do the face-to-face meeting, the actual negotiating, on behalf of the cheque-processing part of this? Are they the ones who do it, or does Mr. King?

**Mr. Cohen:** Mr. King leads it.

**Mr. G.W. King:** In fact, there is a structure which consists of an interdepartmental group that has met and there are also working groups that have met with the financial institution to exchange information. So yes, people from Supply and Services have been involved both in the main meetings and also in the working group meetings.

**Mr. Hawkes:** Does the department see these two issues as interrelated? Is it necessary to negotiate both halves of this equation at the same time, or could we proceed with two negotiation teams for the two issues?

**Mr. Cohen:** I guess it is theoretically possible to do that, yes. I guess our view is that it would not be desirable—to go back to a comment I made earlier, Mr. Hawkes, remember where we are coming from. We are coming from a totally bundled arrangement, where all of these banking arrangements were a single entity and there was a trade-off within it: we were not being charged for the cheque processing and we were maintaining free deposits in the banking system. We want to unbundle those two services and try and cost them each out on a competitive basis. But I guess both from our point of view and I think from the bank's point of view, given that they want to continue this trade-off, in our view it is more efficient to carry on this negotiation of a piece, but it is not essential. I mean, you could separate them out and each go their own way. That is perfectly feasible.

• 1140

**Mr. Hawkes:** If I were a chief executive officer with a bank, looking backward historically, the bundled arrangement has increased my bottom line and the payer for my bottom line has been the taxpayer. So it would be a very positive development, I would think as the chief executive officer of a bank, to continue the bundled arrangement.

**Mr. Cohen:** That is why we are trying to unbundle.

**Mr. Hawkes:** What blocks you from unbundling? What blocks you from saying here is a negotiating team on the cheque-processing side and here is a negotiating team on the deposit side, the interest side? What stops you from unbundling?

**Mr. Cohen:** Nothing. But those are not synonymous. I mean, we have one negotiating team with representatives from the Department of Supply and Services and ourselves. It is one negotiating team but its objective—and it has been from the beginning with the banks in this negotiation—is to unbundle. It is one negotiating team dealing with two issues. Equally you

*[Translation]*

ment avec le receveur général et avec le Bureau du contrôleur général. Sans nullement vouloir nier notre responsabilité pour les négociations, nous n'avons pas hésité, dans toute la mesure du possible, de faire appel à l'expertise de ces derniers en ce qui concerne donc ce deuxième volet.

**M. Hawkes:** Est-ce que ce sont des fonctionnaires du ministère de M. Hession qui se chargent des négociations proprement dites, en ce qui concerne la question du traitement des chèques? Est-ce que ce sont eux, ou est-ce M. King?

**M. Cohen:** C'est M. King qui est à leur tête.

**M. G. W. King:** Il y a eu, d'une part, des réunions d'un groupe interministériel et, d'autre part, des groupes de travail qui ont échangé des informations avec l'établissement financier. On peut donc dire que des fonctionnaires des Approvisionnement et Services ont participé tant aux réunions principales qu'à celles du groupe de travail.

**M. Hawkes:** Le ministère considère-t-il que ces deux questions sont liées l'une à l'autre? Ces deux volets forment-ils diptyque ou bien est-il possible d'engager deux équipes de négociation différentes pour ces deux questions?

**M. Cohen:** En théorie, cela doit être possible, mais cela ne nous paraît probablement pas désirable, compte tenu de ce qui a été dit sur la situation antérieure, monsieur Hawkes. Rappelez-vous, en effet, qu'il s'agissait d'un arrangement global, où toutes les dispositions bancaires constituaient une seule entité, donnant-donnant: le traitement de nos chèques se faisait gratuitement, à la condition que nos dépôts en banque ne portent pas intérêt. Nous voulons séparer ces deux services et tenter d'en établir les coûts sur une base concurrentielle. Cependant, nous estimons qu'il est plus efficace de continuer à négocier les deux services en même temps, et je crois que les banques sont du même avis que nous car cet arrangement leur convient. Par contre, il n'est pas indispensable de continuer ainsi. Ce que je veux dire, c'est qu'il est parfaitement possible de séparer les deux éléments.

**M. Hawkes:** Depuis le temps que cet arrangement est en vigueur, les profits des banques se sont accrues et c'est le contribuable qui les paie de sa poche. Ce serait donc à mon avantage, si j'étais président de banque, que l'on continue à regrouper ces deux éléments?

**M. Cohen:** C'est pour cela que nous essayons de les séparer.

**M. Hawkes:** Qu'est-ce qui vous en empêche? Qu'est-ce que vous empêche de dire qu'une équipe de négociation s'occupera du traitement des chèques et qu'une autre s'occupera des dépôts et des intérêts? Qu'est-ce qui vous empêche de séparer ces deux éléments?

**M. Cohen:** Rien du tout. Mais ce n'est pas la même chose. Il y a une équipe de négociation dont nous faisons partie avec des représentants du ministère des Approvisionnement et Services. Ce n'est qu'une équipe, mais son objectif, qui est le même depuis le début des négociations avec les banques, est de séparer les deux éléments. Cette équipe de négociation traite

[*Texte*]

could have two negotiating teams with the same set of objectives.

**Mr. Hawkes:** Okay. Has the two negotiating team concept been thoroughly examined and has it been rejected?

**Mr. Cohen:** The word "thoroughly" is always worrisome, but it has been considered and, as I have said to you before, it has been our view that it would be more effective to carry this on as a piece. So in a sense we have chosen to go with the single negotiating team. But, you know, we could reconsider in the light of this discussion.

**Mr. Hawkes:** Okay. If you were to unbundle and have two teams, would it make sense that the Department of Supply and Services had a cheque processing team and the Department of Finance had the other team? Is that more functional in the sense of the way the Government of Canada is organized as to tasks and/or experience?

**Mr. Cohen:** Off the top of my head, if the decision were made to, and again not to unbundle. I mean, unbundling is a word we use about the substance of the negotiation, but if the decision were made to separate the negotiations into two teams, then I would think yes it would be more logical for us to carry the lead on the interest side, the deposit side, and for the Department of Supply and Services to carry the lead on the cheque-processing side—provided, if I may, you do not come back to us and ask us who is in charge. That is part of the problem. We will again get into that position of no one being in charge; that is one of the reasons why we have tried to keep it together.

**Mr. Hawkes:** You boggle my mind. If there is a negotiating team with an official from the Department of Supply and Services in charge, we know who is in charge. If there is one from the other side in charge, we know who is in charge.

**Mr. Cohen:** I do not mean to debate with you, sir. It is just a matter, in the same sense, of who is in charge of cash management? I guess the issue would be who is in charge of the total negotiations with the banks. But it is doable. It is perfectly doable.

**Mr. Hawkes:** I think if we have . . . In the Auditor General's report we have a sense that there are many roles, many roles within the whole issue of cash management. What I am searching for here is the proper role for the proper government departments in terms of the specific parts of cash management. I guess what I am hearing from you is that if this committee were to make a recommendation that there be two negotiating teams with two separate goals, two separate functions, that you would not at least have strong objections to that.

**Mr. Cohen:** Let me be careful. We would certainly not reject that advice. We would want to think about that and consider that. As I said to you, we have thought about that before and concluded that a single team is a better way to go. But we would certainly be prepared to reconsider and think

[*Traduction*]

de deux questions. On pourrait toujours créer deux équipes de négociation et leur donner les mêmes objectifs.

**M. Hawkes:** Bon. Avez-vous étudié à fond le principe des deux équipes de négociation et l'avez-vous rejeté?

**M. Cohen:** L'expression «à fond» m'inquiète toujours un peu. Mais nous avons envisagé ce principe et, comme je vous l'ai dit plus tôt, nous estimons qu'il serait plus efficace de continuer à négocier les deux éléments ensemble. On pourrait donc dire que nous avons opté pour une seule équipe de négociation. Mais, vous le savez, il est très possible de réexaminer la question par suite de cette discussion.

**M. Hawkes:** Bon. Si vous deviez séparer les deux éléments et créer deux équipes, ne serait-il pas logique que le ministère des Approvisionnements et Services compose l'équipe chargée d'étudier le traitement des chèques et que le ministère des Finances compose l'autre équipe? Est-ce que cela serait plus fonctionnel compte tenu de l'organisation du Gouvernement du Canada, au plan de la répartition des tâches et de l'expérience?

**M. Cohen:** De prime abord, je dirais que oui, si l'on décidait de séparer les deux éléments. En fait, on parle de séparation lorsqu'il est question de la négociation comme telle, mais si l'on décidait de constituer deux équipes séparées de négociation, alors je serais d'accord avec vous qu'il serait plus logique que le ministère des Finances s'occupe de négocier les intérêts, les dépôts, et que le ministère des Approvisionnements et Services s'occupe du traitement des chèques. À condition, bien sûr, que personne ne nous demande qui est responsable des négociations. Car, en fait, c'est une partie du problème; cela nous mettrait dans une situation où personne ne saurait qui est le responsable. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles nous essayons de négocier les deux éléments ensemble.

**M. Hawkes:** C'est aberrant. S'il y a une équipe de négociation dont le chef est un fonctionnaire du ministère des Approvisionnements et Services, il est évident que c'est lui le responsable. Et c'est la même chose pour l'autre équipe.

**M. Cohen:** Je ne veux pas entreprendre un débat avec vous, monsieur. Mais la question serait la même s'il fallait établir le responsable de la gestion des espèces. Le problème est d'établir le responsable des négociations globales avec les banques. Cependant, la chose est faisable, parfaitement faisable.

**M. Hawkes:** Le rapport du vérificateur général nous donne l'impression que la gestion des espèces en général comporte bien des rôles différents. Ce que j'essaie d'obtenir ici c'est le rôle de chaque ministère du gouvernement en ce qui concerne les différents éléments de la gestion de la caisse. Je crois donc comprendre que si le Comité des comptes publics recommandait l'établissement de deux équipes de négociation avec des fonctions et des objectifs distincts, vous n'y verriez pas trop d'objection.

**M. Cohen:** Attention, nous ne rejeterions certainement pas cette recommandation mais nous voudrions l'étudier. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, nous avons déjà envisagé cette possibilité mais nous en sommes venus à la conclusion qu'une seule équipe peut travailler de façon plus efficace. Mais nous

## [Text]

again in the light of your own reactions to the process as it has been unfolded.

**Mr. Hawkes:** Can I ask the Auditor General what he thinks of that concept?

**Mr. Dye:** Yes you may, Mr. Hawkes. My inclination would be to take a holistic approach to it and have somebody leading the overall co-ordination of this while you might want to use experts opposite experts in the negotiations on cheques. Indeed, I am not sure why cheques are necessary. Maybe the whole area of EFTS is relevant to cost saving. And you have experts opposite experts on the depositing side. But it would seem to me that the government is opposite the Canadian Payments Association, basically, and there should be a single voice on behalf of government.

• 1145

I would be concerned if the process that was suggested of tendering . . . Even if it is a group tender, you still have trade-offs in each individual constituent part. The Canadian Payments Association has to decide whether it will make its money on its computer systems, whether it makes it on its float, or whether it makes it on some other type of service. That is for them to decide on how they want to respond to the negotiations of the government.

I would come back to a single area or group responsible, and I have no trouble with your suggestion that then they have experts opposite experts to carry out the bits and pieces, but in the end these kinds of things are settled once and for all for a very long time. The last settlement was 1959. It seems to me the government should conclude its arrangement with banks for the foreseeable future and not keep going back to negotiations. I think they should settle it.

**Mr. Hawkes:** That seems like a strange piece of advice to me, if one starts with the assumption that some competition within the system will produce better value for the taxpayers. It seems to me that one of the items that might be negotiated is some kind of regular tendering process for parts of it. I guess that is a fairly firm system that lasts over time, if that is the conclusion you have come to.

Let me examine one other thing with you that the committee has not dealt with, but which I think has been mentioned. I will direct this one first of all to the Auditor General. It seems to me there is a great deal of discretion in this system today in terms of deposits—which financial institutions on any given day get which deposits. I am wondering whether or not all of those recipients of deposits have been paying interest at the same rate, whether there has been differential interest rate payments over the last year or two by different institutions, and why we do not have comment in the Auditor General's report on that item—the whole issue of the current system and where the deposits are going. You could make or break in a

## [Translation]

sommes certainement disposés à réexaminer la question en tenant compte des réactions que vous avez manifestées devant notre façon de procéder.

**M. Hawkes:** Pourrais-je demander au vérificateur général ce qu'il pense de cette façon de procéder?

**M. Dye:** Oui, monsieur Hawkes. J'ai tendance à envisager la chose de façon globale. J'aimerais donc voir une seule personne coordonner toutes les négociations. Par contre, il serait peut-être utile de faire négocier la question des chèques par différents experts. En fait, je ne suis pas sûr pourquoi les chèques sont nécessaires. Peut-être que toute la question des transferts électroniques a une importance pour les économies de coûts. Et d'autres experts négocient l'élément dépôts. Mais, à la base, il me semble que le gouvernement entretient les choses différemment de l'Association canadienne des paiements. Il me semble que les représentants du gouvernement devraient tous avoir le même point de vue.

En fait, je m'inquièterais si l'on proposait de passer à des appels d'offres, même s'il s'agissait de soumissions groupées, car il y a toujours moyen de se rattrapper sur une autre partie. L'Association canadienne des paiements devra décider si elle va réaliser ses profits sur les systèmes informatiques, sur le solde flottant ou sur d'autres types de service. Elle devra donc axer ses négociations avec le gouvernement en fonction de ses priorités.

Cela nous ramène au principe d'un seul groupe responsable des négociations et votre proposition concernant des experts qui seraient chargés de négocier les divers éléments me paraît bien convenable. Cependant, au bout du compte, tous ces éléments doivent être négociés une fois pour toutes et pour un bon bout de temps. D'ailleurs, le dernier règlement remonte à 1959. Il me semble qu'au lieu d'en revenir constamment aux négociations, le gouvernement devrait établir une entente de longue durée avec les banques. Je crois qu'il devrait régler la question une fois pour toutes.

**M. Hawkes:** C'est là un conseil qui me paraît bien bizarre, si l'on part du principe qu'une certaine concurrence permet d'optimiser le rendement de l'argent du contribuable. À mon avis, on pourrait négocier, en autres choses, un processus d'adjudication périodique pour certains éléments. J'ai l'impression qu'il s'agit là d'un système assez bien ancré et qui dure un certain temps, si c'est là la conclusion à laquelle vous êtes arrivé.

Permettez-moi de parler d'un autre sujet que le comité n'a pas encore étudié mais qui, je crois, a déjà été mentionné. Cette question s'adresse tout d'abord au Vérificateur général. Il me semble qu'il y a énormément de pouvoir discrétionnaire dans le système à l'heure actuelle pour ce qui est des dépôts, c'est-à-dire le choix des établissements bancaires qui reçoivent les dépôts un jour donné. Je me demande si tous les établissements financiers qui reçoivent les dépôts versent le même taux d'intérêt, si certains d'entre eux bénéficient d'un taux d'intérêt différent, depuis un an ou deux, et pourquoi le Vérificateur général n'a pas fait mention dans son rapport de toute la question du système actuel et des établissements où les dépôts



[*Texte*]

significant way, right today, a particular financial institution. You can make life difficult; you can make life easy. You can benefit these shareholders rather than their shareholders. Why do we not have significant comments on the present disbursement of deposit?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, in answer to Mr. Hawkes, I am not expert on this. I think maybe the question is better directed to the officials responsible, and they can make that choice of which one wants to answer. But there is a formula, and we believe there has not been a problem of fairness. Now, as to the specifics of how that is adjusted and paid on a day-to-day basis, I am not competent to answer that question and I would defer to the people who actually do it. But there is a formula, and it is based on the Canadian dollars on deposit.

**Mr. Hawkes:** What is your definition of fairness? Fairness in the sense of best return for taxpayers? Fairness in the sense of deposits related to assets so that it is spread most widely?

**Mr. Dye:** I was talking in terms of abuse of the formula. As I understand it, the formula is an agreement among the bankers and other institutions and the Canadian government, and they follow it. Nobody is getting an advantage as far as we are aware. Now again, I do not know how that formula works. I could find out for you, or you can ask.

**Mr. Hawkes:** Does that formula produce best interest income value for the Canadian taxpayer, in your view?

**Mr. Dye:** Its formula is within the broader framework of the arrangements made in 1959. In my view those arrangements should be updated in order to get better value for money for the Canadian taxpayer.

**Mr. Hawkes:** Maybe Mr. Cohen could answer my questions as to whether or not all of those recipients of deposit have been paying the taxpayers of Canada the same interest rate day in and day out.

**Mr. Cohen:** I will answer the question for you in general terms and again invite Mr. King to speak to it in greater detail. In the broad sense, if I can come back to your comment about fairness, Mr. Hawkes, there is a balance to be struck here. Let me go back to the very point you made, which was a point I had been trying to make earlier but you have made it so much better, which is that our handicap is the size problem. We can hurt financial institutions by moving these deposits around rather capriciously. And even in a tendering system, which we are very attracted to, whoever gets left out—particularly if it should be a smaller financial institution—can be severely disadvantaged.

[*Traduction*]

sont faits. Il est possible, aujourd'hui même, de faire la fortune ou la ruine de n'importe quel établissement financier. On peut lui mettre des bâtons dans les roues ou tout lui donner sur un plateau d'argent. On peut faire la fortune de tels ou tels actionnaires. Pourquoi n'avez-vous donc fait aucun commentaire important sur la distribution actuelle des dépôts?

**M. Dye:** Madame la présidente, n'étant pas un expert en la matière, je ne puis répondre à M. Hawkes. Je crois qu'il serait préférable de poser cette question aux hauts fonctionnaires responsables, ils pourront choisir qui d'entre eux va répondre. Mais je souligne qu'il existe une formule pour ces dépôts et je ne crois pas qu'il y ait eu de problème d'équité à cet égard. En ce qui concerne la façon dont les taux d'intérêt sont fixés et versés, je répète que je ne suis pas un expert en la matière et je préfère laisser les responsables répondre à cette question. Mais je rappelle qu'il existe une formule et qu'elle est fondée sur les fonds canadiens déposés.

**M. Hawkes:** Comment définissez-vous l'équité? S'agit-il du meilleur taux de rendement pour les contribuables? S'agit-il de la meilleure répartition des dépôts en fonction des actifs?

**M. Dye:** Je parlais en fait de la mauvaise utilisation de la formule. Telle que je la comprends, cette formule consiste en une entente entre les banques et autres établissements financiers et le gouvernement canadien, entente que tout le monde respecte. Que je sache, personne n'en profite outre mesure. Encore là, je ne sais pas comment la formule fonctionne. Je pourrais m'en informer ou vous pourriez le demander vous-même.

**M. Hawkes:** À votre avis, cette formule rapporte-t-elle le meilleur taux de rendement en matière d'intérêts pour les contribuables canadiens?

**M. Dye:** Cette formule fait partie des ententes générales établies en 1959. Je suis d'avis que ces ententes devraient être mises à jour afin que les contribuables canadiens puissent obtenir le meilleur taux de rendement pour leur argent.

**M. Hawkes:** M. Cohen pourrait peut-être répondre à ma question. Tous les établissements financiers qui reçoivent les dépôts versent-ils aux contribuables canadiens les mêmes taux d'intérêt, tous les jours?

**M. Cohen:** Je vais répondre de façon générale à la question et ensuite demander à M. King de donner de plus amples détails. J'aimerais d'abord revenir sur votre commentaire concernant l'équité, monsieur Hawkes. De façon générale, il faut établir un certain équilibre ici. Tout à l'heure, j'ai essayé de soulever un argument, mais vous venez de le faire bien mieux que moi. Je parlais du fait que la masse d'argent en jeu nous cause des difficultés. Si l'on déplace ces fonds un peu n'importe où, il est possible de faire beaucoup de tort à des établissements financiers. Même si l'on procédait par appels d'offres, principe qui nous plaît d'ailleurs beaucoup, les établissements financiers dont les offres sont rejetées, particulièrement s'il s'agit de petits établissements, peuvent être gravement défavorisés.

*[Text]*

So we have to be careful. We have to try to balance off two things—one being the need to get the best yield for the taxpayers. On the other hand, we have to be as even-handed as we can with the collectivity of the financial institutions and not use our leverage. Of course, we have to use our leverage, but we have to be careful as to how we use it, because we are so dominant in this business.

Having said that, let me invite Mr. King to answer the specifics as to how that actual interest rate gets paid.

**Mr. G.W. King:** The interest rate paid on the Government of Canada balances is uniform for all financial institutions which have those deposits. So there is no distinction amongst financial institutions.

**Mr. Hawkes:** So some of them would have a better spread than others?

**Mr. G.W. King:** You mean as a matter of business? What they would earn on their deposits, I guess, would depend on how they employed the funds they raised in various markets. I guess the Government of Canada possibly would be part of the funds they had on the liability side of their balance sheet.

**Mr. Hawkes:** For those in the higher-risk end of things, they generally pay more interest to normal depositors because they charge more interest, and we are not taking advantage of that principle at all. We are lending at those same low rates, or we are giving money at the same low rates—depositing money at the same low rates—to high-risk financial institutions, as we do to low-risk. That is the current situation.

**Mr. G.W. King:** Of all the financial institutions depositing with our major financial institutions, I am not sure any would accept the view that they are particularly high risk in calibre.

**Mr. St. Germain:** Madam Chairman, I would like to ask a question on this. Through the Chair to Mr. Cohen, did you not say, sir, earlier on, that the Minister has had discretion in allocating deposits?

**Mr. Cohen:** It was actually Mr. King who said that but, yes, we said that.

**Mr. St. Germain:** Somebody said that?

**Mr. Cohen:** Yes.

**Mr. St. Germain:** Then where does the formula come in, if there is ministerial discretion?

**Mr. Cohen:** The Minister has discretion. He has exercised that discretion by, kind of, establishing a formula. I mean, in a legal sense he has the discretion to make deposits in any financial institution he wishes.

A long process of discussion with the banks and the extension of the banks into the near banks and other financial institutions arrived at a situation where we have agreed to maintain, on a formula basis, deposits across the system. Now the Minister has the discretion to change that tomorrow.

*[Translation]*

Nous devons donc faire montre de prudence. Nous devons essayer d'équilibrer deux éléments: le premier étant la nécessité d'obtenir le meilleur rendement pour les contribuables et le second étant le fait que nous devons faire preuve d'équité envers les établissements financiers en général et ne pas abuser de notre influence. Enfin, nous l'utilisons mais en faisant bien attention parce que nous sommes si gros dans ce domaine.

Maintenant je demande à M. King d'expliquer comment les intérêts sont versés.

**M. G.W. King:** Les taux d'intérêts versés au gouvernement du Canada sont les mêmes pour tous les établissements financiers qui reçoivent nos dépôts. Il n'y a, en fait, aucune distinction entre les divers établissements financiers.

**M. Hawkes:** Certains d'entre eux auront donc une plus grande part des dépôts?

**M. G.W. King:** Vous voulez dire qu'ils feront de meilleures affaires? En fait, je suppose que les profits qu'ils réalisent sur ces dépôts dépendent de la façon dont ils utilisent les fonds obtenus des diverses sources. Je suppose que les fonds du Gouvernement du Canada sont reprêtés, au même titre que les autres.

**M. Hawkes:** Les établissements financiers qui consentent les crédits les plus risqués versent en général des taux d'intérêts plus élevés aux déposants ordinaires du fait qu'ils exigent des taux d'intérêt plus élevés sur ces prêts à risque. Nous ne tirons aucunement profit de ce principe. Qu'il s'agisse d'établissements financiers à grands risques ou à faibles risques, vous dites que nous déposons notre argent au même faible taux. C'est là la situation actuelle?

**M. G.W. King:** Je ne crois pas qu'aucun des établissements financiers avec lesquels nous faisons affaire accepteraient d'être cotés comme représentant un grand risque.

**M. St. Germain:** Madame la présidente, j'aimerais poser une question à ce sujet à M. Cohen. N'avez-vous pas dit un peu plus tôt, monsieur Cohen, que le ministre use de son pouvoir discrétionnaire pour répartir les dépôts?

**M. Cohen:** C'est en fait M. King qui a dit cela, mais c'est bien vrai.

**M. St. Germain:** Quelqu'un a dit cela?

**M. Cohen:** Oui.

**M. St. Germain:** Alors comment est-ce que cette formule entre en jeu si le ministre use son pouvoir discrétionnaire?

**M. Cohen:** Le ministre a ce pouvoir et il l'exerce, en quelque sorte, en établissant cette formule. Juridiquement parlant, il a le pouvoir de faire des dépôts dans l'établissement financier de son choix.

Après de longues discussions avec les banques, en élargissant la définition d'établissement financier aux établissements parabancaires et autres, nous en sommes arrivés à la décision de continuer à disséminer les dépôts, sur la base de la formule. Cependant, le ministre a le pouvoir discrétionnaire de tout changer demain matin.

[*Texte*]

**Mr. Hawkes:** Which Minister?

**Mr. Cohen:** The Minister of Finance.

**Mr. Hawkes:** Which one? Which person in each year created this formula?

**Mr. Cohen:** The formula? December 1983. It would be Mr. Lalonde.

**Mr. Hawkes:** And was that changed from the previous Minister?

**Mr. Cohen:** I guess it was changed. Well, the change occurred not because of the change in the Minister particularly, but because there was a change which allowed more than the banks into the system. So that is when the formula got rearranged. There had been a prior allocation formula, as well, but when the new banks and other financial institutions were brought into this, there had to be a rearrangement of the formula.

**Mr. Hawkes:** That was unilateral without negotiation?

**Mr. Cohen:** No. That was a process, as I recall, of long discussions with the banks.

**Mr. St. Germain:** In regards to this, there is no competition. I mean, all the smaller banks have the same kick at the cat, as far as these funds are concerned. Is this what you are saying?

**Mr. Cohen:** There is an allocation formula, yes.

**Mr. St. Germain:** All right. But all chartered banks in Canada qualify as part of this formula. I mean, they are brought into this formula process?

• 1155

**Mr. G.W. King:** They are referred to as direct clearing members of the Canadian Payments Association, which essentially are the larger institutions. These are banks, large trust companies and the co-operative movement.

**Mr. St. Germain:** Okay, that leads me to my next question, if I may, Madam Chairman.

**The Chairman:** Excuse me.

**Mr. St. Germain:** My question is on the same thing.

**The Chairman:** Yes. Mr. Cassidy is on the list for a series of questions, but I am not sure . . . Is he indicating that he wants a supplementary on this, too?

**Mr. Cassidy:** No, I have been patient. I have been totally silent which, for me, is unaccustomed, Madam Chairman.

**Mr. St. Germain:** If I may, I have one more question, Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** Yes.

**Mr. St. Germain:** You are saying that basically the big five are getting the bulk of it or, I should say, eleven banks. Are any considerations being given during the negotiations for

[*Traduction*]

**M. Hawkes:** Quel ministre?

**M. Cohen:** Le ministre des Finances.

**M. Hawkes:** Lequel? Quel ministre des Finances a établi cette formule et en quelle année?

**M. Cohen:** La formule a été établie en décembre 1983 par M. Lalonde.

**M. Hawkes:** Et cela constituait un changement par rapport à la politique du ministre précédent?

**M. Cohen:** J'imagine que oui. En fait le changement ne s'est pas produit parce qu'il y a eu un nouveau ministre comme tel, mais plutôt à cause du fait que le système comprenait maintenant d'autres institutions à part les banques. C'est à ce moment-là que la formule a été repensée. Il existait une autre formule de répartition des dépôts mais il a fallu la remanier parce que les nouvelles banques et d'autres établissements financiers sont entrés dans la partie.

**M. Hawkes:** Ce changement a-t-il été apporté de façon unilatérale et sans négociations?

**M. Cohen:** Non. Si je me souviens bien, il s'est produit à la suite de longues discussions avec les banques.

**M. St. Germain:** Il n'y a donc aucune concurrence. Êtes-vous en train de nous dire que les petites banques ont la même possibilité que les grandes de recevoir des dépôts?

**M. Cohen:** Oui c'est cela, il existe une formule de répartition des dépôts.

**M. St. Germain:** D'accord. Mais toutes les banques à charte du Canada sont alors visées par cette formule? Sont-elles toutes incluses dans cette formule?

**M. G.W. King:** Il s'agit des membres de l'Association canadienne de paiements participant directement à la compensation. Ce sont là essentiellement les grands établissements financiers: les banques, les grandes compagnies de fiducie et le mouvement des coopératives.

**M. St. Germain:** Bon. J'aimerais alors poser une autre question, madame la présidente.

**La présidente:** Excusez-moi.

**M. St. Germain:** Ma question porte sur le même sujet.

**La présidente:** Oui. M. Cassidy est inscrit sur la liste pour une série de questions, mais je ne suis pas certaine qu'il veuille poser une question supplémentaire à ce sujet aussi?

**M. Cassidy:** Non, je suis très patient. Je n'ai pas encore dit un seul mot, ce qui est très inhabituel pour moi, madame la présidente.

**M. St. Germain:** Me permettez-vous une dernière question monsieur Cassidy?

**M. Cassidy:** Oui.

**M. St. Germain:** Vous êtes en train de nous dire que les cinq grandes banques, ou plutôt les onze, reçoivent la part du lion des dépôts. Tenez-vous compte, dans le cadre des négociations,



[Text]

banks that will take larger risks? I am thinking of smaller banks that would promote economic development in the country. Traditionally, as some of us know, who have been in business, the risk factor stated by the big five at least is totally the same; you go from one to the next; you might as well stay where you are. Some of the smaller banks have gone into innovative areas, new technology that would enhance the economy and lead to a better banking atmosphere for small business. Is this particular aspect taken into consideration at all?

**Mr. Cohen:** No. The formula is not driven by those considerations.

**Mr. St. Germain:** So there has not been, to this point in time, any consideration?

**Mr. Cohen:** No.

**Mr. St. Germain:** All right. Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** You have one more question, Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** Yes, just a very brief one.

Was the new formula in 1983 used at all to prop up any financial institution in the country, any institution that appeared to be in some difficulty? Have any of those financial institutions, which received funds subsequent to the new formula, gone into receivership or are they in some kind of public financial difficulty?

**Mr. Cohen:** What the indirect effect of it may have been I do not know, but we were not consciously motivated at all in setting that formula, whether or not it would help or hinder any particular institution that may have been in some financial...

**Mr. Hawkes:** Class of institutions?

**Mr. Cohen:** Not in the context of those who were in trouble or not in trouble. There was a consideration in our minds at the time to do what could be done to get the smaller institutions, the co-ops and some of the others, as deeply into the system as we could and to reduce the big banks as much as we could. But it was not so much a matter of who was in financial trouble or not in financial trouble as a matter of getting this business spread more evenly and more equitably across the range of financial institutions.

As to your second question, I am not aware of any institution, which is now in that system, that has gone into liquidation or receivership. It was not a factor in the policy.

**Mr. Hawkes:** So you really have been dealing with just the big ones? You have not gone down to the level of small ones that have experienced a difficulty in the last two or three years? They have not had a share of the deposits?

**Mr. Cohen:** The very small ones, no.

**The Chairman:** Mr. Cassidy.

[Translation]

des banques qui prennent de plus grands risques? Je pense notamment aux petites banques qui pourraient favoriser le développement économique du Canada. Depuis toujours, comme le savent ceux qui ont déjà travaillé dans le secteur des affaires, l'élément de risque tel qu'énoncé du moins par les cinq grandes banques, est exactement le même. Inutile de passer d'une banque à l'autre, ça ne donnerait rien. Par contre, certaines des petites banques financent les innovations, les nouvelles technologies qui pourraient améliorer l'économie et favoriser un meilleur climat entre les banques et les petites entreprises. Est-ce que vous étudiez cet aspect dans vos négociations?

**M. Cohen:** Non. La formule n'est pas fonction de ces considérations.

**M. St. Germain:** Donc, jusqu'ici, vous n'avez pas tenu compte?

**M. Cohen:** Non.

**M. St. Germain:** Ça va. Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Vous aviez une autre question, monsieur Hawkes?

**M. Hawkes:** Oui une toute petite question.

La nouvelle formule établie en 1983 a-t-elle jamais servi à aider un établissement financier canadien qui semblait avoir des difficultés? Les établissements financiers qui ont reçu des fonds dans le cadre de cette nouvelle formule ont-ils jamais été mis sous séquestre ou éprouvé des difficultés financières d'ordre public?

**M. Cohen:** Je ne connais pas les effets indirects de cette formule, mais je puis vous dire que nous ne nous sommes jamais posé consciemment la question de savoir si la formule pouvait aider ou nuire à tel ou tel établissement financier éprouvant des difficultés financières...

**M. Hawkes:** Une catégorie d'établissements?

**M. Cohen:** Non, pas en ce qui concerne les établissements qui éprouvaient ou non des difficultés. Nous avons étudié à l'époque les façons d'inclure le plus possible dans le système les petits établissements financiers, comme les co-ops, et de réduire au minimum le nombre des grandes banques. Mais ce n'était pas fonction des établissements financiers qui éprouvaient ou non des difficultés. Il s'agissait plutôt de tenter de répartir les dépôts de façon plus équitable entre tous les établissements financiers.

Quant à votre deuxième question, à ma connaissance, aucun établissement qui fait partie actuellement du système n'a fait faillite ou n'a été mis sous séquestre. Cela ne constituait pas un facteur.

**M. Hawkes:** Vous n'avez donc véritablement fait affaire qu'avec les grandes banques? Vous n'avez pas traité avec les petits établissements financiers qui ont éprouvé des difficultés depuis deux ou trois ans? Ces petites banques n'ont pas eu une part des dépôts, est-ce bien cela?

**M. Cohen:** Pas les très petites banques, non.

**La présidente:** Monsieur Cassidy.

[*Texte*]

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, I would like to start with the Auditor General. I am concerned about the negotiations and the lack of urgency that I think the Department of Finance and the government as a whole has shown, in view of the apparent savings that were there for the taxpayers if they had gone ahead. According to your report, you estimated that it cost the banking services, through this trade-off system, \$70 million a year. You estimate that the government could have saved \$52 million a year. Taking the one away from the other, I think what you are saying is that the government paid \$70 million a year for services that were only worth \$18 million a year. Is that correct? Am I correct then in understanding that the government was paying four times what it should have; i.e., paying \$70 million when it should have been paying \$18 million for those services?

• 1200

**Mr. Dye:** Madam Chair, in answer to Mr. Cassidy, the numbers we used were estimates. I have no idea how the ultimate negotiations would change. The payments were made in accordance with an arrangement made in 1959 so it is not that it was improper to continue the system. Had the system been modified earlier, to my office there were some apparent savings. But I cannot offer guarantees that the negotiations between the government and the banks would provide savings; it will depend on how those negotiations come out as to the achievable savings, and I do not know where that one will come out.

**Mr. Cassidy:** But by the best estimate you are capable of making the government in the early 1980s has been paying four times what you think it should have been paying for these particular services; i.e., \$70 million rather than about \$18 million?

**Mr. Dye:** The government has been paying according to the contract. Whether that would have resulted in a situation similar to the estimates we used I have no idea. We tried to use a reasonable, business-like approach in making an estimate of the potential savings, but there are other factors in the thing. For example, they may wish to obtain other services from banks, such as EFTS, electronic fund transfer. There are a lot of other things.

I do not know and I cannot give you precision. I know I am frustrating you in doing that, but I want to say to you that the number is large. There are opportunities that are significant, but I cannot say to you it is four times this or three times that...

**Mr. Cassidy:** But I do understand you correctly that it is...

**Mr. Dye:** —but based on the approach we took there were savings achievable that were not achieved.

**Mr. Cassidy:** But the savings of \$52 million were achievable out of the \$70 million which was being paid. That is what your report says. Is that correct?

[*Traduction*]

**M. Cassidy:** Madame la présidente, j'aimerais commencer en posant une question au vérificateur général. Je suis préoccupé par le fait que le ministère des Finances et le gouvernement en général ne semblent pas presser de mener les négociations à bien, compte tenu de toutes les économies qu'ils auraient pu réaliser pour les contribuables s'ils l'avaient fait. Dans votre rapport, vous dites que le système de concessions a coûté 70 millions de dollars par année aux services bancaires. Vous calculez que le gouvernement aurait pu épargner 52 millions de dollars par année. Si l'on fait un calcul rapide, vous nous dites en fait que le gouvernement a payé 70 millions de dollars par année pour des services qui ne valaient que 18 millions de dollars. Est-ce bien vrai? Ai-je bien compris que le gouvernement a payé quatre fois ce qu'il aurait dû payer; c'est-à-dire 70 millions de dollars lorsqu'il aurait dû payer seulement 18 millions de dollars pour ces services?

**M. Dye:** Madame la présidente, je répondrais à M. Cassidy que nos chiffres sont estimatifs. Je ne sais pas du tout quels changements les négociations finales apporteraient. Les paiements ont été effectués conformément aux dispositions prises en 1959, par conséquent il n'était pas incorrect de poursuivre le système. Si celui-ci avait été modifié plus tôt, pour mon bureau il y aurait manifestement épargné. Cependant, je ne puis garantir que les négociations entre le gouvernement et les banques se solderaient par des épargnes, cela dépendra du résultat des négociations quant aux économies réalisables, et je ne sais pas d'où elles viendront.

**M. Cassidy:** D'après les meilleures estimations que vous pouvez faire, le gouvernement a payé au début des années 1980 quatre fois plus qu'il n'aurait dû payer, d'après vous, pour ces services, c'est-à-dire 70 millions de dollars plutôt que 18 millions de dollars environ n'est-ce pas?

**M. Dye:** Le gouvernement a payé ce que prévoyait le contrat. Quant à savoir si le résultat aurait été le même en se servant de nos prévisions, je ne sais pas. Nous avons cherché à adopter une méthode raisonnable, efficace, pour prévoir les épargnes possibles, mais d'autres facteurs entrent en jeu. Ils veulent peut-être obtenir d'autres services des banques, comme le système de transferts électroniques de fonds. Il y a de nombreux autres services.

Je ne sais pas, je ne puis donc pas vous donner de précision. Je sais que j'ajoute à votre frustration, mais je vous répondrai simplement qu'il y en a un grand nombre. Il y a des possibilités qui sont importantes, mais je ne peux pas vous dire si ce serait quatre fois plus ou trois fois plus que...

**M. Cassidy:** Si je vous ai bien compris, c'est...

**M. Dye:** ... elles sont fondées sur une méthode que nous avons utilisée et qui nous permet de dire qu'il y avait des épargnes réalisables qui n'ont pas été faites.

**M. Cassidy:** Des 70 millions de dollars qui ont été versées, on aurait pu épargner 52 millions de dollars. C'est bien ce que dit le rapport n'est-ce pas?

[Text]

**Mr. Dye:** My report says that, if you agreed with my assumptions and the world turned out the way we assumed it would, maybe those savings were achievable.

They are large. I am sure the government would have its view on what the interest rates might have been in terms of negotiations that might have been settled had they got into this negotiation earlier. I have only made what I think are reasonable estimates. The number is large. I cannot give you precision. I regret that, but I just do not know.

**Mr. Cassidy:** Perhaps I could turn then to Mr. Cohen, Madam Chairman.

Does the Department of Finance agree with the Auditor General that the government is paying too much for its banking services and in fact is paying a substantial amount too much, which is the finding of his report?

**Mr. Cohen:** It depends how much weight you put on the word "too". I think we can improve the net yield to us as a result of these negotiations, this whole trade-off between the cheque processing on the one hand and the interest we will earn on our deposits on the other hand.

I could not put it any better than the Auditor General has. He has made some calculations based on assumptions. We do not agree with him as to the assumptions that he is using. We think his views of what interest rates would have been appropriate in the circumstances are too high, but that is neither here nor there. I would agree with you and with the Auditor General that some savings are to be had here, but how much . . .

**Mr. Cassidy:** Maybe specifically, if the Auditor General had found that you were paying 5% or 10% more than perhaps you might have for this and you said we had put it aside because they have other, more important, jobs to do, one could understand that. The Auditor General was indicating that the government is paying three or four times as much as it should be for this particular service. That is like paying \$25,000 for a Chevrolet that should be being sold to government for \$7,000 or \$8,000.

So can I ask what kind of estimates your department or one of the other two departments involved here today has made on that calculation made by the Auditor General? Is it of the order of three or four times too much that you would now estimate government is paying?

**Mr. Cohen:** Again I am going to frustrate you with my answer. We do not think they are in the order of three or four times. On the other hand, we think there are improvements to be had, but I guess I would have to decline to give you any detail on that because if I give you any detail on that then I am in a position where I cannot negotiate with the banks. I will have my negotiating position on the table.

**Mr. Cassidy:** Perhaps I could ask this then. The Auditor General puts an estimate of \$52 million. I recognize that not all of that might be achievable, but nonetheless that to me and to anybody is a substantial amount of money. I note that in the statement submitted by yourself and the other two deputies no

[Translation]

**M. Dye:** Mon rapport souligne que si on accepte mes hypothèses, et que les choses se soient passées de la façon dont je les ai prévues, ces épargnes auraient été réalisables.

Elles sont importantes. Je suis sûr que le gouvernement aurait une idée des taux d'intérêt qui auraient eu cours pour ces négociations si elles avaient eu lieu plus tôt. À mon avis, je n'ai présenté que des prévisions raisonnables. La somme est importante, mais je ne peux pas vous apporter de précision. Je le regrette, mais je ne sais pas, tout simplement.

**M. Cassidy:** Je pourrais peut-être poser la question à M. Cohen, madame la présidente.

Le ministère des Finances convient-il avec le Vérificateur général que le gouvernement paie trop pour ses services bancaires, en réalité que la somme versée est beaucoup trop élevée, comme le laisse entendre les conclusions de ce rapport?

**M. Cohen:** Cela dépend du poids que vous donnez au mot «trop». Nous pouvons améliorer, je crois, le rendement net que nous obtiendrons suite à ces négociations, l'ensemble de l'échange entre le traitement des chèques gratuit d'une part et les intérêts sur nos dépôts d'autre part.

Je ne saurais mieux l'expliquer que le Vérificateur général. Il a effectué certains calculs en se fondant sur des hypothèses. Nous ne sommes pas d'accord avec ces hypothèses. Ce qu'il voit comme étant des taux d'intérêt appropriés dans les circonstances sont trop élevés à notre avis, mais là n'est pas la question. Je suis d'accord avec vous et avec le Vérificateur général pour dire que certaines épargnes auraient été réalisées, mais quant à dire combien . . .

**M. Cassidy:** De façon plus précise, si le Vérificateur général s'était rendu compte que vous aviez versé 5 ou 10 p. 100 de plus que vous n'auriez dû le faire et que vous répondiez avoir agi de cette façon parce qu'il y avait d'autres choses plus importantes à faire, des emplois à créer, on pourrait comprendre. Le Vérificateur général a souligné que le gouvernement a payé trois ou quatre fois ce qu'il aurait dû payer pour ce service. C'est un peu comme payer 25,000\$ une Chevrolet qui pourrait coûter au gouvernement 7,000\$ ou 8,000\$.

Je me demande donc quelles sortes de prévisions votre ministère ou un des deux autres ministères intéressés ont fait d'après le calcul du Vérificateur général? Est-ce qu'on a payé trois ou quatre fois plus que le gouvernement prévoit maintenant payer?

**M. Cohen:** De nouveau, vous allez vous sentir frustré par ma réponse. Nous ne croyons pas que le service ait coûté trois ou quatre fois plus. Par ailleurs, nous sommes d'avis qu'on pourrait améliorer la chose, mais je dois refuser de vous donner plus de détails à ce sujet, car si je le faisais je ne serais pas en mesure de négocier avec les banques. Je vous révélerais ma position de négociation.

**M. Cassidy:** Je pourrais peut-être vous poser cette question: le Vérificateur général prévoit une somme de 52 millions de dollars. Je sais que la totalité de cette somme n'est peut-être pas réalisable, néanmoins pour moi et pour d'autres personnes, il s'agit d'une somme importante. Je remarque dans votre déclaration et dans celle des autres sous-ministres que



[Texte]

challenge was made to the Auditor General's figure in indicating that you think it is out of the ballpark.

• 1205

Are you saying it is out of the ballpark or you think, even if you do not want to reveal the specific figure, generally that is the kind of savings which ought to be achievable in a renegotiation with the bank?

**Mr. Cohen:** We think it is too high. Whether it is out of the ball park or just in short left field, I do not know. The savings are not that high, but they are not insignificant.

**Mr. Cassidy:** So the savings are less than \$51 million. That is what you are telling me. That is still a lot of money, Mr. Cohen.

**Mr. Cohen:** Yes, it is somewhere between zero and \$51 million. I do not really want to obfuscate, but if I tell you exactly what I think would be—this is not a mathematical exercise. You have to get a handle on what interest rates—we know what interest rates were over this preceding period, but what we do not know is what is a fair interest rate, in the circumstances, to have charged the banks in this situation. Then there is the whole trade-off of the cheque processing. So it is not easy or clear what... and this is what the Auditor General himself has said. He has taken an interest rate assumption and run the numbers and you can get \$52 million out of that per year.

There are savings to be had. We think we can improve the situation. But I cannot give you a number, and I really do not even want to give you an adjective, because that really will hinder me in getting the best deal we can.

**Mr. Cassidy:** The behaviour of the banks, who have not rushed to conclude these negotiations, would seem to indicate that they find advantage in the present situation. I certainly know it is not the direct concern of you, Mr. Cohen, as an official, but I know the banks have been heavy contributors to both the Conservative and the Liberal parties. I would estimate that if in fact there is \$40 million or \$50 million in this for the banks, then the big banks, the Big Five, are looking at maybe between \$5 million and \$10 million apiece in what they are actually adding to their bottom line through the current arrangements. If they are not rushing to conclude negotiations, the reason is pretty obvious, because the current situation is pretty much okay, thank you very much.

Perhaps I can ask, though, given your responsibility and the responsibility of other senior civil servants, why has there been so little sense of urgency in these negotiations? Mr. King says the last time there was a face-to-face meeting was in May of last year. The statement that was submitted devoted three or four pages to the negotiations, as though these things were really going on at an urgent pace. But I hardly find it urgent if

[Traduction]

personne ne remet en question les chiffres du Vérificateur général comme étant tout à fait invraisemblables.

Voulez-vous dire que ce chiffre est exagéré ou croyez-vous, même sans révéler le chiffre précis, que d'une façon générale on peut espérer réaliser de telles économies après renégociation avec la banque?

**M. Cohen:** Nous croyons que ce chiffre est trop élevé. Quant à savoir s'il est exagéré ou tout près de la réalité, je n'en sais rien. Sans être insignifiantes, les économies ne sont pas aussi élevées que cela.

**M. Cassidy:** On épargnerait donc moins que 51 millions de dollars. C'est ce que vous me dites. C'est quand même beaucoup d'argent, monsieur Cohen.

**M. Cohen:** Oui, ce serait entre rien et 51 millions de dollars. En réalité, je ne veux pas vous déconcerter, mais si je vous dis exactement ce que je pense être—il ne s'agit pas d'un exercice mathématique. Il faut savoir quels seraient les taux d'intérêt—nous savons quels étaient les taux d'intérêt au cours de cette période précédente, mais nous ne savons pas, dans les circonstances, quels taux il aurait été juste de demander aux banques dans cette situation. Ensuite, il y a toute la question du marchandage dont l'enjeu est le traitement des chèques. Ce n'est donc pas aussi facile ni aussi clair que—et d'ailleurs c'est ce que le Vérificateur général a lui-même dit. Il a formulé une hypothèse fondée sur un taux d'intérêt et ensuite a fait les calculs; il était possible d'arriver à 52 millions de dollars par année, à partir de ses chiffres.

Il y a des économies à réaliser. Nous croyons pouvoir améliorer les choses. Néanmoins je ne saurais vous donner un chiffre, et je ne veux même pas quantifier la chose, car cela pourrait ensuite me gêner lorsque nous essaierons de négocier la meilleure affaire possible.

**M. Cassidy:** Les banques qui ne se sont pas précipitées pour en terminer avec ces négociations laissent entendre par leur comportement qu'elles trouvent la situation actuelle avantageuse. Je sais que ce n'est ni votre préoccupation directement, monsieur Cohen, comme fonctionnaire, mais je sais que les banques ont beaucoup contribué aux caisses électorales et du Parti conservateur et du Parti libéral. Je serais prêt à dire que si, en fait, les banques en retirent 40 millions de dollars à 50 millions de dollars, alors les grandes banques, les cinq grandes, peuvent envisager d'ajouter en fait 5 millions de dollars à 10 millions de dollars à leurs bénéfices grâce aux dispositions actuelles. Si elles ne se précipitent pas pour conclure les négociations, c'est manifestement parce que la situation actuelle leur convient tout à fait, merci beaucoup.

Puis-je vous demander cependant, compte tenu de vos responsabilités et de celles des autres hauts fonctionnaires, pourquoi vous semblez si peu pressés de mener à bien ces négociations? M. King a déclaré que la dernière réunion, face à face, a eu lieu au mois de mai de l'an dernier. L'exposé présenté consacre trois ou quatre pages à ces négociations, comme si vraiment celles-ci étaient menées rondement. Or cela

**[Text]**

there have been no contacts with the banks since May of last year.

**Mr. Cohen:** In May of last year we reached somewhat of an impasse. Then there is the point I made earlier to other members. We needed a refreshed political mandate; and the summer and the fall have been a busy period. We have not really been able to sit down with either the past government or the incoming government and get enough time and attention on everybody's part. But we now have completed that and we now have a fresh negotiating... we have been able to review the situation with our Minister and we now have a fresh negotiating position, which we intend to address the banks with in the next winter. As I mentioned, we have made that new negotiating position available to the Auditor General for his comments as well.

**Mr. Cassidy:** Has a date been set for the next negotiating session with the banks, and when will that be?

**Mr. Cohen:** No. It will be this winter.

**Mr. Cassidy:** Perhaps either Mr. King or you, Mr. Cohen, or the auditor could explain. The first \$100 million of federal government deposits is interest free. Is that with each financial institution, or overall?

**Mr. Cohen:** No, that is the total.

**Mr. G.W. King:** That is the total. Then it is divided according to the formula.

**Mr. Cassidy:** I see. So the remainder of the savings to the banks, or of the non-payment of interest, comes from their paying on weekly rather than daily float and on their not having to pay on government payments in transit; is that correct?

**Mr. G.W. King:** Yes.

**Mr. Cassidy:** I guess you cannot give me an estimate of how much each individual bank would get from this, because you are not too keen to indicate whether and how much that money would actually be.

**Mr. G.W. King:** I am not sure what you are saying. I am sure the actual interest payments to the banks could be calculated on the basis of the formula.

**Mr. Cassidy:** How much is this arrangement worth to the Royal or to the Bank of Montreal?

**Mr. Cohen:** To answer that question as to what they are getting and what they are doing for free with the cheque process—we could tell how much each bank is getting, I guess, by way of actual interest paid, but what we cannot tell you is what it is worth to each bank, because of the trade-off.

• 1210

**Mr. Cassidy:** At least why could you not have simply withdrawn the \$100 million interest-free privilege as an

**[Translation]**

ne presse vraiment pas s'il n'y a eu aucun contact avec les banques depuis mai dernier.

**M. Cohen:** En mai dernier, nous avons atteint une impasse. En outre, il y avait l'autre aspect que j'ai mentionné plus tôt aux autres députés. Il nous fallait un mandat politique renouvelé; nous avons connu une période occupée à l'été et à l'automne. Nous n'avons pas vraiment pu trouver suffisamment de temps pour rencontrer ni le gouvernement sortant ni le gouvernement entrant et obtenir l'attention de tous. C'est néanmoins fait maintenant et nous avons mis au point une position nouvelle—nous avons pu revoir la situation avec notre ministre et nous avons maintenant une nouvelle position de négociation que nous avons l'intention de présenter aux banques au cours de l'hiver prochain. En outre, comme je l'ai mentionné, nous avons fait connaître cette nouvelle position de négociation au Vérificateur général pour savoir ce qu'il en pense aussi.

**M. Cassidy:** A-t-on fixé une date pour la prochaine séance de négociations avec les banques, et si oui, quand?

**M. Cohen:** Non. Ce sera cet hiver.

**M. Cassidy:** Dans ce cas peut-être pourriez-vous, M. King ou vous monsieur Cohen, ou le vérificateur nous expliquer la chose. Il n'y a pas d'intérêt pour la première tranche de 100 millions de dollars de dépôts du gouvernement fédéral. Est-ce dans chaque institution financière ou pour l'ensemble?

**M. Cohen:** Non, c'est pour l'ensemble.

**M. G.W. King:** C'est pour l'ensemble. Cette somme est ensuite répartie selon une formule.

**M. Cassidy:** Je vois. Les banques réalisent le reste de leurs économies ou de leurs économies grâce au non-paiement d'intérêt, du fait qu'elles versent les intérêts à toutes les semaines et non à tous les jours et parce qu'elles n'ont rien à payer sur les paiements gouvernementaux en transit; est-ce exact?

**M. G.W. King:** Oui.

**M. Cassidy:** Vous ne pouvez pas me donner un chiffre approximatif sur ce qu'en retire chaque banque, puisque vous n'êtes pas très intéressé à dire à combien se chiffrerait cette somme.

**M. G.W. King:** Je ne comprends pas bien ce que vous voulez savoir. Je sais qu'il est possible de calculer les paiements réels d'intérêts aux banques en se fondant sur la formule.

**M. Cassidy:** Combien ces dispositions valent-elles à la Banque Royale ou à la Banque de Montréal?

**M. Cohen:** Quant à savoir ce qu'elles reçoivent et ce qu'elles font gratuitement dans le cadre du traitement des chèques—nous pourrions dire combien chaque banque reçoit, je suppose, en regardant l'intérêt réel versé, mais nous ne saurions vous dire combien cela représente pour chaque banque, à cause du donnant-donnant.

**M. Cassidy:** Mais pour montrer que vous preniez ces négociations au sérieux vous auriez pu peut-être déjà suppri-

[Texte]

indication that you mean to be serious about these negotiations? Why was that not done at an early time given, let us say for the general agreement, that the savings to the bank were worth significantly more than \$10 million a year?

**Mr. Cohen:** Well, the banks do not concede this point, and so to withdraw that would have simply brought forward the argument that they would have to start charging for cheques, and back and forth. I know this seems to have taken a long time, but there has not been a lack of a sense of urgency on our part. It is a very complicated exercise.

The other point I should have mentioned is that when we reached the impasse last spring, we then had to really sit down and rethink how we were going to approach this. In addition to our inability to get a fresh mandate, we had to do a lot of work ourselves to rethink what would be, from our point of view and perspective, a new negotiating position which would be fair to the taxpayers and to the institutions involved.

**Mr. Cassidy:** I think what you are hearing, Mr. Cohen, is some frustration from the committee . . . that is why, for two or two and a half hours, the questions on these negotiations have preoccupied most of us, apart from the very valid question Mr. Redway put—that with \$50 million, or something in that ballpark, at stake, that more action was not taken more quickly in coming up with a deal that would be fair to the people of Canada through government.

**Mr. Cohen:** All I can tell you, Mr. Cassidy, is that we are as frustrated as you and members of this committee are, and would like to bring this to a conclusion, but a fair one. We intend to pursue that quite diligently this winter.

**Mr. Hovdebo:** I just have one question which goes back a little ways. The public accounts of 1982 show \$400 million collected in interest on funds on deposit. What percentage of interest were you charging to collect that amount of money? What percentage of interest generated that \$400 million?

**Mr. Cohen:** Ninety per cent of the treasury bill rate. That is the old formula.

**Mr. Hovdebo:** Ninety per cent of the . . . ?

**Mr. Cohen:** The treasury bill rate.

**Mr. Hovdebo:** Oh, I see. So it is really not money on deposit that generated that.

**Mr. G.W. King:** No, I am sorry. The money was on deposit. The rate of interest which was applied to that amount was derived by taking 90% of the treasury bill tender rate.

**Mr. Hovdebo:** For that particular week.

[Traduction]

mer cette clause qui permettait de ne pas payer d'intérêt sur 100 millions de dollars? Pourquoi une telle mesure n'a-t-elle pas été prise plus tôt, alors que—je pense que tout le monde sera d'accord là-dessus—les banques ont retiré la possibilité de faire une économie nettement supérieure à 10 millions de dollars par an?

**M. Cohen:** Et bien, les banques ne sont précisément pas d'accord avec cela, et si nous avions pris une telle mesure elles auraient répondu en facturant des frais pour chaque chèque émis, et ainsi de suite. Je sais que tout cela vous paraît bien lent, mais je puis vous assurer que nous n'avons pas péché par manque de diligence. C'est une négociation extrêmement délicate.

Ainsi, au printemps dernier—j'aurais déjà dû en parler—alors que tout était dans l'impasse, il nous a fallu marquer un temps d'arrêt et complètement repenser cette question. Nous n'avons pu obtenir de nouveau mandat, mais d'autre part il nous a fallu beaucoup travailler pour complètement revoir notre point de vue, nos objectifs, pour trouver une nouvelle position de départ pour des négociations où l'on tiendrait compte à la fois des intérêts du contribuable et des institutions concernées.

**M. Cassidy:** Vous êtes aux prises ici, monsieur Cohen, à un sentiment d'irritation chez les membres du Comité . . . C'est ce qui explique que depuis deux heures ou deux heures et demie on vous pose des questions sur ces négociations qui ont préoccupé la plupart d'entre nous; et par ailleurs il reste aussi cette question de M. Redway, concernant cette somme énorme de 50 millions de dollars environ, pour laquelle on se demande comment il se fait que des mesures n'aient pas été prises plus tôt, dans le simple intérêt de la population canadienne représentée ici par son gouvernement.

**M. Cohen:** Tout ce que je puis vous répondre, monsieur Cassidy, c'est que nous sommes tout aussi déçus que les membres du Comité, et que nous aimerions pouvoir conclure, mais de façon équitable pour toutes les parties concernées. Croyez bien que nous allons consacrer tous nos efforts, cet hiver, à rechercher une solution.

**M. Hovdebo:** J'ai une petite question qui nous ramène un peu en arrière. Les Comptes publics de 1982 indiquent une somme de 400 millions de dollars à titre d'intérêts sur des fonds placés. Quel était donc le taux d'intérêt qui a rapporté 400 millions de dollars?

**M. Cohen:** Quatre-vingt dix pour cent du taux des Bons du Trésor. Selon l'ancienne formule.

**M. Hovdebo:** Quatre-vingt dix pour cent du . . . ?

**M. Cohen:** Du taux des Bons du Trésor.

**M. Hovdebo:** Je vois. Il ne s'agissait donc pas d'argent placé à terme.

**M. G.W. King:** Excusez-moi, il s'agissait bien d'argent placé à terme. Le taux d'intérêt appliqué correspondait à 90 p. 100 du taux des Bons du Trésor.

**M. Hovdebo:** Dans la semaine où la transaction avait lieu.



[Text]

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, I have one other question which is perhaps related to this but not quite as central as what we have had for the last two hours. Mr. Hession may be the person to answer it, but it may be also the Deputy Minister of Finance, in view of your responsibility for the banking system.

There is a significant and, unfortunately perhaps, growing population in this country that does not deal particularly regularly with banks. If you go down on Rideau Street in Ottawa, there are people who are paying up to 6% of the face value to cash government cheques at private enterprise bucket shops that have opened up and will cash cheques without too many questions asked, but at a very high rate. I would like to ask whether the government has been seized of that as an issue for people who are in poverty and who are giving up 2% or 4% or even 6% of the value of UIC cheques, of family allowance cheques or of pension cheques to have them cashed when they do not have a working relationship with a bank, and what will be done about this? It does seem to me that surely people receiving money from the Government of Canada should be entitled to get all that money with nothing taken off the front.

**The Chairman:** Mr. Hession.

**Mr. Hession:** Madam Chairman, thank you.

Where Receiver General cheques are involved, Mr. Cassidy, financial institutions do understand, be they large or small, that there is to be no charge attached to the cashing of such instruments—Receiver General cheques. I am personally not aware of any transgression in that respect, which may be a function entirely of my newness in my present function, but to the extent that there is any transgression, I would certainly recommend swift, sure and punitive action because the rules are clear. There is to be no charge in the cashing of Receiver General cheques anywhere in Canada.

• 1215

**Mr. Cassidy:** To be quite specific, the reason these charges are being made is that the private firm is in business to make money. But the reason people come to it is that the private firm is prepared to give cash in return for the cheque. When people in this situation go to a bank and they do not maintain a reasonably substantial balance in the bank because they are poor, I believe the bank will cash the cheque without charge, but it will not actually give them the money until the cheque is cleared. That can be a period of sometimes even a week or two weeks before the cheque has been cleared, and therefore they can get the money back for it. If you are living on a poverty income, you do not have that kind of flexibility which most people in this room, for example, would not see as any particular problem because they have either a credit rating or an overdraft limit or else they have the kind of balance that allows that cheque to be cleared automatically and at once.

Now, given that the credit of the Government of Canada is still good—I hope—it seems to me that cheques like that, given to people in need, ought to be cleared at once through the banks in such a way that people can get their money

[Translation]

**M. Cassidy:** Madame la présidente, j'ai une autre question qui a trait à ce dont nous discutons ici, même si elle n'est pas aussi essentielle que ce dont il est question depuis deux heures. Peut-être devrais-je poser ma question à M. Hession, ou peut-être même au sous-ministre des Finances, étant donné ses responsabilités dans le domaine bancaire.

Il s'agit de toutes ces personnes, au Canada, en nombre important et peut-être croissant, qui n'ont aucune relation d'affaires régulière avec les banques. Promenez-vous rue Rideau à Ottawa, par exemple, et vous constaterez que certaines personnes paient jusqu'à 6 p. 100 du chèque qu'elles encaissent dans des petites officines privées, qui sont prêtes à opérer sans poser trop de questions, mais en percevant des commissions énormes. J'aimerais savoir si le gouvernement a été saisi de cette question, notamment lorsqu'il s'agit de personnes démunies qui perdent ainsi 2 p. 100, 4 p. 100 ou même 6 p. 100 de leur chèque d'assurance-chômage, d'allocations familiales ou de pensions, du simple fait qu'elles ne sont pas clientes d'une banque? J'aimerais également savoir si on a l'intention de prendre des mesures à ce sujet? Je pense en effet que les chèques de l'État devraient être intégralement versés aux bénéficiaires sans aucune déduction.

**Le président:** Monsieur Hession.

**M. Hession:** Merci, madame la présidente.

Lorsqu'il s'agit de chèques du Receveur général, monsieur Cassidy, les institutions bancaires petites ou grandes—savent que l'on ne doit rien déduire; je parle des chèques du Receveur général. En ce qui me concerne je n'ai jamais entendu parler d'aucune transgression de cette règle, peut-être est-ce dû à ma nomination récente à ce poste, mais s'il y a eu dérogation à la règle, je serais prêt à recommander que l'on impose rapidement des sanctions; le règlement est, en effet, tout à fait clair à ce sujet. Les chèques du receveur général sont encaissés sans frais partout au Canada.

**M. Cassidy:** Ce qu'il faut comprendre, c'est que l'entreprise privée est là pour faire de l'argent. Et le rôle de cette entreprise privée consiste à encaisser des chèques. Ce qui se produit, c'est que lorsque des gens se présentent à la banque sans avoir de solde suffisant parce qu'ils sont pauvres la banque encaisse leurs chèques sans frais mais ne leur remet pas effectivement l'argent avant que l'argent ne soit crédité. Or, il faut parfois une ou deux semaines avant que cela se passe, avant que le déposant puisse toucher l'argent. Les gens qui vivent dans la pauvreté n'ont pas les mêmes possibilités que la plupart d'entre nous dans cette pièce. Ils n'ont pas de cote de crédit, de ligne de crédit ou de solde à la banque qui leur permet de toucher l'argent de leur chèque tout de suite.

Si le crédit du gouvernement du Canada est bon, et il faut espérer que ce soit le cas, il me semble que les chèques de ces gens devraient être crédités tout de suite par les banques. Il ne devrait pas y avoir de période d'attente. Actuellement, les gens pauvres doivent soit attendre, soit acquitter des frais.

[Texte]

without having to wait for it. They either have to wait for it or pay under the current situation, if they are poor.

**Mr. Hession:** Yes, I think my earlier answer stands, Mr. Cassidy, and it would appear from your questions that we are like-minded on the point. If there are specific cases of which you are aware, or indeed if I or any of my officials become aware of any, we would want to deal with that specific case. So I could only invite you or anybody who becomes aware of such circumstances to let us know.

**Mr. Cassidy:** No, I am not talking about specific cases, Mr. Hession.

**Mr. Hession:** You are talking about policy.

**Mr. Cassidy:** I am talking about a general policy practised by the banks which effectively makes it very difficult for people who either do not have an account with the bank or do not have an adequate balance in the bank to cash and get cash back for government cheques without having a delay. That is a very serious problem for a proportion of my constituents, and I am sure that is true of all the members in the room.

Mr. Cohen has said that part of the negotiations going on is for certain services such as the ability to take a Government of Canada cheque to any bank in the country and get it honoured, and I think that is a desirable goal. I do not disagree with that, and that may involve some extra charge for government cheques than cheques from a commercial concern in terms of processing. But a significant proportion of our population will still not benefit from this if you simply say you will deal with it on an exception basis. I am too busy, and you are too busy, to deal with the vast number of people who confront this problem every day, and we are keeping firms in business in downtown areas of Vancouver, Winnipeg, Ottawa, Toronto and many other cities, who are charging a tax in order to get those cheques cleared.

**Mr. Hession:** Again, Madam Chairman, in terms of disposition, I hope I have made myself clear. I believe—and perhaps Mr. Cohen may wish to add to this—the current negotiations do contemplate rigour to obviate circumstances you have described. That is a matter of fact on which I cannot comment; I am not that familiar with the details of negotiations. But I believe that is part of the negotiation.

**Mr. Cassidy:** Could Mr. Cohen comment on that, then? I think you can see the problem, and I would like some assurance that this particular group of people, who often depend very strongly on payments from government pensions and UIC cheques and so on, will not continue to be discriminated against.

**Mr. Cohen:** As a matter of principle, I have no problem in agreeing with you. I would make one observation, and that is the point I tried to make earlier about the difference between the Government of Canada as a cheque issuer and other levels of government and other private concerns, when you get into the whole question of tendering. If we start having only a selected list of clearers, we then open ourselves up... We can still solve this problem, but you can sense how it begins to

[Traduction]

**M. Hession:** Ce que je vous ai répondu tout à l'heure tient toujours, monsieur Cassidy. D'après vos questions, d'ailleurs, je puis voir que nous sommes sur la même longueur d'onde. S'il y a des cas précis dont vous êtes au courant, ou dont nous sommes au courant, mes fonctionnaires et moi-même, nous pouvons en traiter. Si vous êtes au courant de circonstances comme celles que vous venez de décrire, informez nous en.

**M. Cassidy:** Je ne parle pas de cas précis, monsieur Hession.

**M. Hession:** Vous parlez de la politique générale.

**M. Cassidy:** De la politique générale mise pratiquée par les banques et qui fait que les gens qui n'ont pas de compte bancaire ou qui n'ont pas de solde suffisant en banque parviennent difficilement à encaisser les chèques du gouvernement sans avoir à attendre. C'est un grave problème qui touche un certain nombre de mes commettants, comme c'est sûrement le cas pour d'autres députés dans cette pièce.

M. Cohen a indiqué qu'un des points négocié actuellement a trait à certains services comme la possibilité que les chèques du gouvernement canadien soient acceptés par n'importe quelle banque au pays. Je suis bien d'accord avec cet objectif, même si ce service doit coûter quelque chose au gouvernement. Je veux bien accepter qu'il en coûte davantage pour ces chèques que pour ceux d'autres entreprises. Il n'en demeure pas moins qu'un certain pourcentage de notre population ne sera pas en mesure d'en jouir si la politique appliquée n'est pas une politique générale, s'il faut traiter certains cas comme des cas d'exception. Vous et moi sommes trop occupés pour défendre la cause des gens qui font face à ce problème tous les jours. C'est ainsi que nous permettons qu'il y ait dans les quartiers centraux de Vancouver, de Winnipeg, d'Ottawa, de Toronto et d'ailleurs des officines qui perçoivent une taxe pour honorer ces chèques.

**M. Hession:** Pour ce qui est de la façon de traiter ces chèques, j'espère que je me suis bien fait comprendre, madame le président. Je crois, et M. Cohen pourra le confirmer, que les négociations actuelles envisagent des mesures en vue de solutionner ce problème. Je ne suis malheureusement pas en mesure de vous donner des détails à ce sujet. Tout ce que je sais, c'est que tout cela fait l'objet des négociations en cours.

**M. Cassidy:** M. Cohen a-t-il quelque chose à ajouter? Vous voyez le problème comme moi. Je voudrais être sûr que ces citoyens, qui dépendent directement de ces chèques du gouvernement, au titre de la pension, de l'assurance-chômage etc., ne feront plus l'objet de discrimination.

**M. Cohen:** Je suis bien d'accord avec vous sur le principe en cause. Je reviens cependant sur l'observation que j'ai faite plus tôt au sujet de la distinction apportée entre le gouvernement du Canada en tant qu'émetteur de chèque et les autres niveaux de gouvernement ou les entreprises privées concernées s'il y a des appels d'offre pour ce service. Si la liste des établissements doit être limitée, nous risquons... Je pense que nous pouvons régler le problème, mais nous risquons d'en créer d'autres si

*[Text]*

complicate this problem if not every financial institution in the country is under a fair and strict mandate to recognize and cash cheques. But as to the precise specifics of it, we are sensitive to your concerns and we will have this in mind in the context of these negotiations.

**Mr. Cassidy:** In effect, it involves requiring as a condition from banks that they will not delay issuing payment for cheques until the cheques have cleared, if they are Government of Canada cheques. Is that one of the things on your negotiating agenda?

• 1220

**Mr. G.W. King:** Yes, I think that the problem... You raised the question of the credit of the Government of Canada. That is not the concern. Unfortunately, the problem is that cheques are sometimes stolen. I think that one is sensitive to that concern and it is certainly one of the objectives that people should be able to cash cheques in a reasonable manner. The trade-off on the other side that government will at some point have to decide about is obviously the more convenient and easier it is to cash government cheques for those people who legitimately hold them unfortunately will also be more convenient and easy for people to cash them who have stolen them. There has to be some kind of reasonable balance between the concern to serve people who should get those cheques, who I understand are often getting those cheques because they are in a situation of financial difficulty, but one also has to recognize the fact that unfortunately sometimes these cheques are stolen and there has to be some measures to deal with that problem too.

**The Chairman:** Mr. Cassidy, would you allow Mr. Redway to ask his supplementary?

**Mr. Redway:** Thank you, Madam Chairman. I am not quite sure who I am directing this question to, perhaps Mr. Cohen, but it seems to me that perhaps the answer to the problem that is being posed here about the question of the customer being known to the bank and whether it is a stolen cheque, or whatever, may very well lie in the government considering and putting into process another electronic transfer of funds, which is the opposite to what we were talking about before, that is that government cheques be automatically transferred into bank accounts of recipients. A recipient would have to have a bank account so it could be transferred into it. I understand there is a vast saving to be made. Rather than sending out cheques to people or having them stolen, rather than having to go through this process of having cheques replaced and all this business, there is a vast savings of many millions of dollars to be made if the government got into electronic transfers of the cheques we send out in the form of old age security cheques, family allowance cheques, etc. Is that not a fact and is that not a possible solution to this, Mr. Cohen?

**Mr. Cohen:** Yes, I think there are large economies of scale in the technology available to us and those are things that are being explored, principally by Mr. Hession more than myself. The problem with it, as you yourself point out, is that in order to run that system everybody has to have a bank account.

**Mr. Redway:** Correct, but would not...

*[Translation]*

toutes les institutions financières du pays n'ont pas le strict devoir honorer ces chèques. Il reste que nous sommes sensible au problème et que nous en tenons compte dans le contexte des négociations.

**M. Cassidy:** Il suffit simplement d'exiger que les banques honorent tout de suite les chèques du gouvernement du Canada, c'est-à-dire sans attendre qu'ils aient été compensés. Est-ce une des conditions qui est discutée dans le cadre des négociations?

**M. G.W. King:** Eh bien, le problème... Vous avez parlé du crédit du gouvernement du Canada. Il est évident que ce n'est pas ce qui accroche. Le fait est qu'il arrive que des chèques soient volés. Les gens doivent pouvoir encaisser leur chèque relativement facilement, mais il faut en tenir compte. Le problème pour le gouvernement est que plus il sera facile pour les détenteurs légitimes d'encaisser leur chèque, plus il sera aisé pour les voleurs d'en faire autant. Il faut donc essayer de trouver un équilibre raisonnable entre le désir de rendre service aux gens qui reçoivent ces chèques—et ils sont souvent dans une situation financière assez pénible—et la nécessité de faire quelque chose pour contrer les vols de chèques. Il faut tenir compte de ce problème également.

**La présidente:** Voulez-vous permettre à M. Redway de poser une question supplémentaire, monsieur Cassidy?

**M. Redway:** Merci, madame la présidente. Je ne sais trop à qui m'adresser, à M. Cohen peut-être. Il me semble qu'une façon de régler le problème de l'identité des clients des banques et celui des chèques volés pourrait être le transfert électronique des fonds d'une façon autre que celle qui a été discutée un peu plus tôt. Il suffirait de transférer automatiquement les chèques du gouvernement dans les comptes des destinataires. Il faudrait évidemment que les destinataires aient un compte en banque. Je crois savoir qu'il y aurait des économies considérables à réaliser de cette façon. Ce procédé éviterait que les chèques puissent être volés, aient à être remplacés à un certain moment. Dès lors, on pourrait économiser des millions si le gouvernement pouvait transférer électroniquement au compte des destinataires les chèques de sécurité de la vieillesse, d'allocations familiales et autres. Ne serait-ce pas là une solution au problème, monsieur Cohen?

**M. Cohen:** Il est vrai qu'une telle technologie pourrait comporter des économies d'échelle. C'est une des possibilités que nous étudions, M. Hession surtout. Le problème, comme vous le signalez vous-même, est que tout le monde serait forcé d'avoir un compte en banque à ce moment-là.

**M. Redway:** En effet, mais...



[Texte]

**Mr. Cohen:** That brings its own set of difficulties.

**Mr. Redway:** Up to a point. But surely a poor person would love to have a bank account if there were some money in it. They have to go to the bank to get a cheque cashed. If there is a bank account there with some money in it at a certain date there should be no problem going and withdrawing it.

**Mr. Cohen:** Well, people are mobile. It is not quite that simple, Mr. Redway. I am not rejecting what you are suggesting at all, I am just really observing that there are problems, particularly among the very needy, maintaining bank accounts. This is particularly the case if they are mobile or what have you. But it is an area that collectively we are exploring. I agree with you that there are significant efficiencies as a result of advanced technology.

**Mr. Redway:** And what sort of progress are we making with the exploration of this theory, Mr. Cohen?

**Mr. Cohen:** There I have to defer.

**Mr. Redway:** Maybe Mr. Hession would comment on that.

**Mr. Hession:** Yes, I think, Madam Chairman, the whole question of electronic funds transfer is a manifestation, if you like, of the state of the art, so called, in the hands of the financial institutions offered to customers, including the Government of Canada. I believe the officials in my department are as up to speed on that so-called state of the art as any informed customer. The questions regarding implementation however are manifestly significant. The scale of our problem again comes into play. That being said, I believe the challenge as seen by my officials and by myself is to stay as close, safely, to the state of the art as we can. Clearly the direction in the market place is to move rather than less electronic funds transfer. But we would want to move in that direction consistent with the pace of development in the marketplace and that I believe is our disposition.

**Mr. Redway:** Is there any target date for when that might be implemented?

**Mr. Hession:** Madam Chairman, as I attempted to indicate earlier, in perhaps subsets of the problem we may see as early as June of this year the beginnings of further implementation of electronic funds transfer in a certain segment of the problem.

**Mr. Redway:** Is that in the payment of some government cheques?

**Mr. Hession:** That is correct.

**Mr. Redway:** Any particular government cheque you have in mind?

[Traduction]

**M. Cohen:** Ce serait régler le problème en créant un autre.

**M. Redway:** Dans une certaine mesure. Mais les pauvres seraient sûrement d'accord pour avoir un compte en banque s'ils avaient de l'argent à y déposer. De toute façon, ils sont obligés d'aller à la banque pour encaisser leur chèque. S'ils avaient un compte en banque, ils pourraient effectuer des retraits après une certaine période.

**M. Cohen:** Mais les gens se déplacent. Ce n'est pas aussi simple, monsieur Redway. Je ne rejette pas d'emblée votre suggestion, mais je vous fais simplement remarquer que les pauvres pourraient avoir du mal à maintenir des comptes en banque. En outre, il y a le problème des déplacements. Il reste que c'est une des possibilités que nous étudions actuellement. Je suis d'accord avec vous sur le fait que les nouvelles technologies pourraient se révéler plus efficaces.

**M. Redway:** Votre étude avance-t-elle, monsieur Cohen?

**M. Cohen:** Je dois m'en remettre à mon collègue pour répondre à cette question.

**M. Redway:** Monsieur Hession, dans ce cas.

**M. Hession:** Le transfert électronique des fonds est le service le plus moderne offert par les institutions financières à leurs clients, y compris le gouvernement du Canada. Les fonctionnaires du ministère sont aussi bien au courant des techniques modernes que n'importe qui. Cependant, c'est autre chose de les appliquer. Il y a un problème d'échelle. Nos fonctionnaires et moi-même essayons de nous tenir au courant de tout ce qui se passe. La tendance du marché va de plus en plus dans le sens du transfert électronique des fonds. Cependant, nous ne voulons pas aller plus vite que le marché lui-même.

**M. Redway:** Vous avez prévu une date limite pour l'application d'un tel système?

**M. Hession:** Madame le président, comme j'essayais de l'indiquer plus tôt, il y a certains facteurs de la population qui pourraient être touchés dès juin de cette année. Le transfert électronique des fonds pourrait être utilisé de façon sélective à ce moment-là.

**M. Redway:** C'est-à-dire que ce serait le mode de versement pour certains chèques du gouvernement.

**M. Hession:** En effet.

**M. Redway:** Vous avez déjà déterminé quels chèques?

**M. Hession:** Oui, et j'ai une liste de cette mise en oeuvre marginale, monsieur Redway.

**M. Redway:** Qui y aurait-il d'abord, peut-être en juin?

**Mr. Hession:** Yes, and I have a list of such incremental implementation, Mr. Redway.

**Mr. Redway:** What may we expect to see first, perhaps in June?

*[Text]*

**Mr. Hession:** If I may refer to my list, I believe it is the implementation of the transfer of large payments to provinces, for instance. And there it goes back to the Auditor General's admonition that we seek, where feasible, one-day service. That is in such a feasible area.

I was taking your question to be quite all-encompassing, and in that respect I think it is fair to say we are looking at years, not months, to move to a substantial implementation. It is very, very much dependent upon not just our willingness to do it. Certainly we are willing to do it, but there is a real capability that is uneven amongst the financial institutions. They themselves are moving more in that direction. We are attempting to move more or less in concert with the development in the market.

**The Chairman:** Mr. Cassidy, before you complete your questioning, may I just take a few minutes for the committee to deal with the steering committee.

**Mr. Cassidy:** Yes. Given the time, Madam Chairman, I have completed my questioning for now, I think.

**The Chairman:** Thank you. We have before us a report of the Subcommittee on Agenda and Procedure, which to some extent has been overtaken by events, but perhaps we could have a motion to adopt it for purposes of discussion and then we could clarify any changes we need to.

**Mr. Fennell:** I so move, Madam Chairman.

*See Minutes of Proceedings and Evidence*

**The Chairman:** Thank you. You will notice that paragraph No. 1 was based on the assumption that we would be returning on January 15, and that of course, is no longer the case. In paragraph No. 3, the subcommittee raised the choice of either continuing with our present witnesses on January 24, or using our January 24 time to being, in fact, with the draft of the report of the Department of Indian Affairs. I gather that the sense of the committee is that we do not need another meeting with the officials here before us. Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, I would somewhat like to address this question to the Auditor General who, under paragraph 4.11, indicated there is a number of issues which I do not think we have covered today. And I am wondering if you are at all satisfied that you have gone in the right direction. I am sorry to interject, but I would like to have his guidance on this. He is the man who spends the money to check these things out.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I think the discussions have been very fruitful today. I am most impressed with both the responses and the quality of the questions. The area of focus on costs may not have been explored as broadly as it might, but for what it is worth, it would be my own personal reaction to suggest to your committee, Madam Chairman, to take the testimony you have received to this point, analyse it, and see if you find it sufficient. If you do not, then call the members back. You may have lines of questioning that you want to pursue.

*[Translation]*

**M. Hession:** D'après ma liste, il s'agirait je crois de la mise en oeuvre du transfert d'importants paiements aux provinces, par exemple. Je rappellerai aussi que le Vérificateur général recommandait que nous recherchions, si possible un service n'exigeant qu'un seul jour. C'est faisable dans ce cas-ci.

Votre question me paraissait d'une portée globale; à cet égard, il me paraît juste de dire qu'une mise en oeuvre massive ne devrait intervenir que dans des années, plutôt que dans quelques mois. Celle ne dépend pas du tout de notre bon vouloir, loin de là. C'est ce que nous souhaitons, mais la capacité des différentes institutions financières n'est pas du tout la même. Elles s'orientent elles-mêmes davantage dans ce sens. Nous essayons de les adapter plus ou moins à l'évolution du marché.

**Le président:** Monsieur Cassidy, avant que vous ne terminiez votre interrogatoire, puis-je prendre quelques minutes à l'intention du Comité directeur?

**M. Cassidy:** Oui. Étant donné l'heure qu'il est, madame le président, je pense avoir terminé mes questions pour le moment.

**Le président:** Merci. Nous avons devant nous un rapport du Sous-comité du Programme et de la Procédure un peu dépassé par les événements, mais nous pourrions peut-être avoir une motion d'adoption pour des fins de discussion, pour préciser ensuite les changements qui nous paraîtraient nécessaires.

**M. Fennell:** Je propose une telle motion, madame le président.

*Voir les procès-verbaux et témoignages*

**Le président:** Merci. Vous constaterez que le paragraphe 1 était fondé sur l'hypothèse que nous rentrions le 15 janvier, ce qui ne fut bien sûr plus le cas. Au paragraphe 3, le Sous-Comité a proposé soit d'entendre les mêmes témoins le 24 janvier, soit d'utiliser ce jour-là pour étudier le projet de rapport du ministère des Affaires indiennes. Il me semble que le Comité n'estime pas nécessaire de tenir une autre réunion avec les fonctionnaires ici présents. Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Madame le président, je voudrais poser cette question au Vérificateur général, qui a dit que le paragraphe 4.11 présente certains aspects que nous n'avons pas examinés aujourd'hui. J'aimerais savoir si vous êtes vraiment convaincu d'être allé dans la bonne direction. Je suis désolé d'interrompre, mais j'aimerais qu'il nous donne des conseils à ce sujet. C'est lui qui dépense de l'argent pour vérifier ces questions.

**M. Dye:** Madame le président, j'estime que les discussions d'aujourd'hui ont été très fructueuses. Je suis très favorablement impressionné par les réponses, aussi bien que par la qualité des questions. Les coûts n'ont peut-être pas été explorés de façon exhaustive, mais je suggérerais personnellement au Comité, madame le président, d'analyser les témoignages que vous avez reçus jusqu'à présent pour voir s'ils vous paraissent suffisants. Dans la négative, rappelez les témoins. Vous aurez peut-être d'autres questions à leur poser.

## [Texte]

Certainly, you have covered the waterfront reasonably well from the objective I set for myself, which is to bring to the attention of your committee that I think some one entity should take the lead. There are immediate cash savings apparent, and I think the witnesses certainly have offered you their awareness of the urgency on these matters. So I come out of this quite satisfied without having sat down and analysed the lines of questioning.

So I would suggest to you to wait and see what it is you still need to know and, maybe, give me a little more breathing room to determine whether or not all our objectives have been satisfied. But I would rate this a very successful meeting from our perspective. Thank you.

**Mr. Fennell:** I have just one point which you dropped in but nobody else really has brought it up. Well, there are two things. Do you feel that the Comptroller General with his broad approach is ultimately responsible? Are there recommended guidelines that you have requested should be put in place? Also, through his department to other departments, can he make the departments aware of the attitudinal problems you also brought up, the public service? Do you feel the Comptroller General can now carry those recommendations forward and accomplish something?

• 1230

**Mr. Dye:** Madam Chair, yes, I do believe that would be possible. But I would certainly not want to have my office try to impose our views on how government should manage. It is up to the government to decide how it chooses to manage and who will take the lead, if anybody is supposed to take the lead. But I would think the Office of the Comptroller General are quite capable of pursuing attitudinal change in terms of sense of urgency—and they have achieved a lot of that across government. They can focus easily on cash management and on the cost of money. I think of all the agencies, they are the ones who focus on cost. That does not say Supply and Services and Finance do not, but these people are concerned with good management practice and cost, and I think that is a good area for them to continue to pursue.

**M. Garneau:** Madame la présidente, je suis assez satisfait des réponses aux nombreuses questions qui ont été posées ce matin, et ce compte tenu de la complexité du problème. Mais je préférerais qu'on s'en tienne là pour le moment et que l'on puisse avoir l'occasion de revoir les témoins d'aujourd'hui dans le contexte que nous a donné le sous-ministre des finances, à savoir que les négociations avec les banques devraient avoir lieu au cours de l'hiver. L'hiver se termine le 21 mars, à ma connaissance; cela lui donne peu de temps pour terminer ses négociations.

I do not know what your definition of winter is, but March 21 is . . .

**Mr. Cohen:** If it is later than March 21, then when it stops snowing.

## [Traduction]

Très certainement, vous avez raisonnablement traité de la question, d'après l'objectif que je me suis fixé moi-même, c'est-à-dire d'attirer l'attention de votre comité sur la nécessité qu'une entité assume le leadership. Il y a des économies de trésorerie immédiates et apparentes, et je crois que les témoins vous ont bien fait comprendre l'urgence de ces questions. Je suis donc très satisfait sans avoir eu à m'asseoir pour analyser l'orientation des questions.

Je vous propose donc d'attendre pour voir si vous aurez besoin d'autres renseignements, et de me laisser peut-être quelque temps pour déterminer si tous nos objectifs ont été ou non atteints. Mais, d'après notre perspective, cette séance me paraît très réussie. Je vous remercie.

**M. Fennell:** J'ai une question que vous avez abordée, sans que personne d'autre ne l'ait vraiment évoquée. Il s'agit en fait de deux choses. Pensez-vous qu'en fin de compte le contrôleur général soit responsable, étant donné l'ampleur de son mandat? Recommandez-vous l'adoption de certaines directives? Par ailleurs, peut-il sensibiliser son ministère et les autres aux problèmes d'attitude que vous avez signalés dans la Fonction publique? Pensez-vous que le contrôleur général puisse adopter ces recommandations dès maintenant et obtenir des résultats?

**M. Dye:** Madame la présidente, je suis convaincu que cela est possible, mais je ne voudrais certainement pas que mon bureau essaie d'imposer ses propres opinions sur la façon de gérer la Fonction publique. C'est au gouvernement qu'il appartient de le décider et de désigner, s'il y a lieu, la personne ou l'organisme qui doit en être le principal responsable. J'estime cependant que le bureau du Contrôleur général est tout à fait en mesure de redresser, dans l'immédiat, les problèmes d'attitude dont j'ai parlé, et je pense d'ailleurs qu'il y a déjà beaucoup contribué. Il est en effet mieux en mesure de s'intéresser à la gestion des liquidités et aux coûts en général. Parmi tous les organismes, c'est sans doute celui-ci qui s'intéresse essentiellement aux coûts. Cela ne veut pas dire que le ministère des Approvisionnements et Services et celui des Finances ne le font pas, mais le bureau du Contrôleur général veille tout particulièrement au respect des saines pratiques de gestion, et je pense qu'il devrait continuer à le faire.

**Mr. Garneau:** Madam Chairman, I am quite satisfied with the answers which have been given to the numerous questions which have been asked this morning, given the complexity of this problem. But I would rather stick to that for the moment so that we have the opportunity to invite these witnesses another day, to talk about these negotiations that the Deputy Minister of Finance said his department should have with the banks before the end of winter, which happens on March 21, to my knowledge; so, he does not have much time left to complete his negotiations.

Je ne sais pas à quelle date l'hiver se termine pour vous, mais le 21 mars, c'est . . .

**M. Cohen:** Si les négociations se poursuivent au-delà du 21 mars, nous dirons alors qu'elles doivent être terminées d'ici la dernière chute de neige.



[Text]

**Mr. Garneau:** So maybe we could postpone our further discussion after the conclusion of an agreement with the banking system and see if we can add something to what they will have achieved. For the moment I would say we could use January 24 for what you said earlier.

**The Chairman:** Perhaps somebody would care to move that we adopt the subcommittee report, with an amendment. Perhaps some one would care to draft an amendment that says in effect that paragraph (1) is deleted but that the committee will meet informally on Thursday, January 24 to discuss the draft report on chapter 3, Department of Indian Affairs.

**An hon. member:** So moved.

Motion agreed to

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Fennell:** Before you call the meeting to a close, I would request of the Deputy Minister of Finance that he provide us with a formula for the deposits pre-1983 and post-1983 and send them to the committee.

**Mr. Cohen:** Yes.

**Mr. Fennell:** Thank you.

**Mr. Hawkes:** May I come in on the same point for just a second? Will that include the named institutions who are in receipt of deposit?

**Mr. Cohen:** Yes, by name.

**Mr. Hawkes:** Thank you.

**The Chairman:** I think the committee would also be very interested in the list Mr. Hession spoke of, of beginning the electronic transfers—if that could be made available to the committee...

**Mr. Hession:** Yes, Madam Chairman.

**The Chairman:** Also there was a reference this morning to a position paper prepared by the Department of Finance. I understand the formula can be made available to us too.

**Mr. Fennell:** I saw one other small error, I think, in this report. In paragraph (1), I think you should change that to January 24 too.

It was not in this. It was in paragraph (3), but it is also in paragraph (1). Oh, it has been deleted.

**The Chairman:** Thank you. The meeting is adjourned.

[Translation]

**M. Garneau:** Dans ce cas, nous pourrions remettre cette discussion après la conclusion d'un accord avec les banques, afin de voir si nous pouvons ajouter quelque chose à cette entente. Pour le moment, nous pourrions choisir la date du 24 janvier pour ce qui est de la remarque de tout à l'heure.

**Le président:** J'aimerais demander à l'un des membres du Comité de proposer l'adoption du rapport du sous-comité, avec un amendement. Si quelqu'un veut bien le rédiger, cet amendement pourrait stipuler que le paragraphe 1 est supprimé, mais que le Comité se réunira, de façon officielle, le jeudi 24 janvier, pour discuter du projet de rapport sur le chapitre 3, lequel porte sur le ministère des Affaires indiennes.

**Une voix:** Je propose cette motion.

La motion est adoptée

**Le président:** Merci.

**M. Fennell:** Avant que vous ne leviez la séance, je voudrais demander au sous-ministre des Finances de nous faire parvenir la formule relative aux dépôts antérieurs et postérieurs à 1983.

**M. Cohen:** Volontiers.

**M. Fennell:** Merci.

**M. Hawkes:** Puis-je intervenir brièvement à propos du même sujet? Ces renseignements comprendront-ils le nom des établissements qui reçoivent de tels dépôts?

**M. Cohen:** Oui.

**M. Hawkes:** Merci.

**Le président:** Je crois que les membres du Comité aimeraient beaucoup recevoir également la liste dont M. Hession a parlé, au sujet des transferts électroniques... pourriez-vous nous la faire parvenir...

**M. Hession:** Volontiers, madame la présidente.

**Le président:** Vous avez également parlé, ce matin, d'un document de travail préparé par le ministère des Finances. J'en conclus que vous nous ferez également parvenir la formule dont il est question.

**M. Fennell:** Excusez-moi, mais je viens de constater une autre petite erreur dans le rapport. Au paragraphe 1, vous devriez, je crois, remplacer la date par le 24 janvier.

Pardon, ce n'est pas au paragraphe 1, mais plutôt au paragraphe 3. En fait, cette date figure également au paragraphe 1... excusez-moi, je me souviens maintenant qu'il a été supprimé.

**Le président:** Merci. La séance est levée.

APPENDIX "PUBL-2"  
FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1984

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY

APPENDIX "A"

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
4.14 THE GOVERNMENT SHOULD CLARIFY THE ROLES, RESPONSIBILITIES AND RELATIONSHIPS FOR THE CASH MANAGEMENT FUNCTION TO ENSURE THAT ALL ASPECTS OF THE FUNCTION ARE CARRIED OUT WITH DUE REGARD FOR ECONOMY AND EFFICIENCY. THE GOVERNMENT SHOULD ALSO ENSURE THAT THERE IS A PROCESS IN PLACE TO CO-ORDINATE THE VARIOUS RESPONSIBILITIES AND ACTIVITIES OF THE CENTRAL AGENCIES.	FIRST, IT SHOULD BE NOTED THAT THERE ARE CO-ORDINATING ARRANGEMENTS BETWEEN THE RECEIVER GENERAL, DEPARTMENT OF FINANCE AND THE COMPTROLLER GENERAL WHICH HAVE BEEN IN PLACE FOR MANY YEARS. THESE INCLUDE THE DAILY EXCHANGE OF INFORMATION, AND REGULAR MEETINGS OF OFFICIALS. AS WELL, THE INTERDEPARTMENTAL COMMITTEE ESTABLISHED TO NEGOTIATE REVISED BANKING ARRANGEMENTS HAS, SINCE 1981, OPENED A NUMBER OF AVENUES TOWARDS OVERALL CO-ORDINATION. HOWEVER, A STUDY TO DETERMINE WHETHER IT IS NECESSARY TO CLARIFY AND FURTHER CO-ORDINATE THE ROLES AND RESPONSIBILITIES FOR CASH MANAGEMENT WOULD APPEAR TO BE IN ORDER.	A SENIOR CASH MANAGEMENT REVIEW COMMITTEE WITH MEMBERSHIP FROM THE DEPARTMENT OF FINANCE, THE OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL, THE RECEIVER GENERAL FOR CANADA, THE BANK OF CANADA, THE PRIVY COUNCIL OFFICE AND THE TREASURY BOARD SECRETARIAT HAS BEEN ESTABLISHED TO DETERMINE WHETHER IT IS NECESSARY TO CLARIFY AND FURTHER CO-ORDINATE THE ROLES AND RESPONSIBILITIES FOR CASH MANAGEMENT. THE COMMITTEE, CHAIRED BY THE OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL, HAS BEEN AUTHORIZED TO ENGAGE A QUALIFIED INDEPENDENT CONSULTANT TO UNDERTAKE THE RESEARCH WORK.

WE ANTICIPATE THAT THE COMMITTEE WILL COMPLETE ITS WORK BY THE END OF SUMMER.

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1984

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY

APPENDIX "A"

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
4.24 THE GOVERNMENT SHOULD ENSURE THAT THE COST OF SERVICES RENDERED BY THE FINANCIAL INSTITUTIONS IS MONITORED AT LEAST ANNUALLY, AND WHERE APPROPRIATE, THAT MODIFICATIONS ARE MADE TO THE AGREEMENTS WITH THE FINANCIAL INSTITUTIONS.	WE ARE IN FULL AGREEMENT WITH THIS RECOMMENDATION. THE COSTS OF BANKING SERVICES TO THE GOVERNMENT RESULTING FROM VARIOUS PROPOSALS UNDER DISCUSSION FOR A REVISED AGREEMENT WITH THE FINANCIAL INSTITUTIONS HAVE BEEN CALCULATED AND ARE UPDATED AS NECESSARY. THIS PRACTICE WILL CONTINUE ONCE A NEW AGREEMENT IS IN PLACE. WITH RESPECT TO THE POTENTIAL COST SAVINGS AS PRESENTED IN THE REPORT, IT SHOULD BE NOTED THAT THE IMPLICIT COST OF THE EXISTING ARRANGEMENT FOR BANKING SERVICES FLUCTUATES CONSIDERABLY FROM YEAR TO YEAR AS A RESULT OF INTEREST RATE MOVEMENTS AND IS VERY SENSITIVE TO ASSUMPTIONS ABOUT THE RATE OF INTEREST THAT THE GOVERNMENT WOULD RECEIVE IN A NEW ARRANGEMENT.	A STEERING COMMITTEE, COMPRISED OF SENIOR OFFICIALS OF THE DEPARTMENTS REPRESENTED IN THE NEGOTIATIONS, WAS SET UP IN THE FALL OF 1984 TO DISCUSS THE UNRESOLVED ISSUES IN THE BANKING ARRANGEMENT NEGOTIATIONS AND PROVIDE GUIDANCE TO THE NEGOTIATING COMMITTEE. THE COMMITTEE HAS REVIEWED VARIOUS APPROACHES TO CONCLUDE THE NEGOTIATIONS AND HAS BEEN EFFECTIVE IN MOVING THE PROCESS AHEAD. IN THIS REGARD, THE GOVERNMENT PLANS TO PRESENT A POSITION TO THE INSTITUTIONS SHORTLY.



FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED

MARCH 31, 1984

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY

APPENDIX "A"

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS  
(INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)

RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY  
IN REPORT

RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984

4.27 THE GOVERNMENT SHOULD REVIEW AND  
MONITOR PRACTICES AND PROCEDURES FOR  
BILLING AND COLLECTION ACTIVITIES, AND  
TAKE APPROPRIATE ACTION TO REMEDY ANY  
PROBLEMS.

WE RECOGNIZE THE NEED TO MAXIMIZE AND  
EXPEDITE THE COLLECTION OF RECEIVABLES  
AND THE DEPOSIT OF RECEIPTS. MOREOVER,  
WE ARE AWARE OF THE POTENTIAL FOR CASH  
MANAGEMENT SAVINGS BROUGHT ABOUT, IN  
PART, BY RECENT IMPROVEMENTS IN BANKING  
TECHNOLOGY.

NO CHANGE SINCE ORIGINAL RESPONSE.

THIS WAS SPECIFICALLY REFLECTED IN THE  
TREASURY BOARD RECOMMENDATIONS THAT  
RESULTED IN THE FOLLOWING BILL C-96  
AMENDMENTS TO THE FINANCIAL  
ADMINISTRATION ACT WHICH FACILITATE:  
THE LOCATION OF DEBTORS (S.5(7)); THE  
RECOVERY OF ACCOUNTABLE ADVANCES (S.31)  
AND PUBLIC MONEY (S.89); THE  
SETTING-OFF OF RECEIVABLES AGAINST  
MONEYS OWING BY THE CROWN (S.95 AND THE  
RECEIPT OF SECURITY FOR DEBTS DUE THE  
CROWN (S.95(1)). IN ADDITION, PROPOSED  
DEBT WRITE-OFF REGULATIONS HAVE BEEN  
DRAFTED. THESE REGULATIONS ARE DIRECTED  
AT ENSURING THAT DEBTS ARE NOT WRITTEN  
OFF UNLESS THERE IS CLEAR EVIDENCE THAT  
THEY ARE ABSOLUTELY UNCOLLECTABLE OR  
THAT FURTHER COLLECTION ACTION IS NOT  
ECONOMICALLY VIABLE.

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED

MARCH 31, 1984

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY

APPENDIX "A"

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS  
(INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)

RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY  
IN REPORT

RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984

WITH RESPECT TO DIRECTIVES, THE OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL HAS JUST COMPLETED A REVIEW OF THE "ACCOUNTS RECEIVABLE" SECTION OF CHAPTER 10 OF THE GUIDE ON FINANCIAL ADMINISTRATION IN ORDER TO ENSURE THAT, IN PARTICULAR, THERE ARE CLEAR DIRECTIONS AND GUIDELINES FOR RIGOROUS COLLECTION AND FOLLOW-UP OF ALL OUTSTANDING RECEIVABLES.

IN ADDITION, THE OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL HAS LAUNCHED A MAJOR STUDY ON THE "MANAGEMENT OF RECEIVABLES" WHICH IS DIRECTED AT IDENTIFYING ANY POTENTIAL FOR IMPROVEMENT IN THIS AREA. THIS STUDY, INVOLVING THE PARTICIPATION OF DEPARTMENTS ACCOUNTING FOR EIGHTY PER CENT OF RECEIVABLES, WILL ASSESS COLLECTION STRATEGIES AND DEPOSIT POLICIES AND SYSTEMS.

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED

MARCH 31, 1984

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

APPENDIX "A"

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
4.30 IN ITS NEGOTIATIONS WITH THE FINANCIAL INSTITUTIONS, THE GOVERNMENT SHOULD ENSURE THAT IT GETS SAME-DAY SERVICE FROM THE FINANCIAL INSTITUTIONS, OR SOME EQUIVALENT BENEFIT FROM THE INSTITUTIONS IN LIEU OF RECEIVING SUCH SERVICE.	DEPARTMENT'S RESPONSE: WE AGREE WITH THIS RECOMMENDATION. THE RECEIVER GENERAL WILL CONTINUE TO SEEK TO OBTAIN THE FASTEST POSSIBLE SERVICE AND HAS, IN FACT, REDUCED THE AVERAGE TIME STEADILY OVER THE PAST TEN YEARS. THE CURRENT NEGOTIATIONS ARE EXPLICITLY TAKING INTO ACCOUNT THE COST OF ANY DELAYS IN THE TRANSFER OF MONEY.	THE RECEIVER GENERAL HAS IDENTIFIED CERTAIN POSSIBILITIES FOR THE ACCELERATION OF TRANSFERS OF PUBLIC MONEY BY USING ELECTRONIC METHODS. PILOT APPLICATIONS TO TEST THE FEASIBILITY, COSTS AND BENEFITS OF THESE POSSIBLE MEANS OF ACCELERATING TRANSFERS OF PUBLIC MONEY ARE IN THE PLANNING STAGES.



FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED

MARCH 31, 1984

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

APPENDIX "A"

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
4.32 THE RECEIVER GENERAL SHOULD DETERMINE WHETHER THERE ARE ALTERNATIVES TO THE USE OF THE BANK SETTLEMENT VOUCHER THAT WOULD ACCELERATE THE DEPOSIT OF PUBLIC MONEY.	DEPARTMENT'S RESPONSE: THE RECEIVER GENERAL HAS ALREADY STUDIED POSSIBLE ALTERNATIVES TO BANK SETTLEMENT VOUCHERS AND IDENTIFIED CERTAIN ALTERNATIVES FOR FURTHER EXAMINATION. THE RECEIVER GENERAL EXPECTS TO TAKE ACTION TO IMPLEMENT THIS RECOMMENDATION ONCE THE REVISED BANKING ARRANGEMENTS ARE IN PLACE.	THE ACTION REFERRED TO IN THE ORIGINAL RESPONSE WOULD BEGIN BY TESTING ALTERNATIVE PILOT APPLICATIONS. SUCH TESTING HAS ALREADY BEEN CONDUCTED ON PILOTS FOR THE POST OFFICE IN WHICH DEPOSITS BY POST OFFICES WERE CONCENTRATED ELECTRONICALLY INTO A CENTRALIZED ACCOUNT. ANOTHER POSSIBLE ALTERNATIVE WHICH COULD BE TESTED IS THE ELECTRONIC TRANSFER INTO A RECEIVER GENERAL INTEREST EARNING ACCOUNT OF DIRECT DEPOSITS BY TAXPAYERS AND OTHER DEBTORS. FACTORS TO BE TESTED WOULD INCLUDE THE SPEED AND ACCURACY OF THE DELIVERY OF FUNDS TO THE RECEIVER GENERAL, EASE OF OPERATION OF THE SYSTEM, SECURITY AND COSTS.

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED

MARCH 31, 1984

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

APPENDIX "A"

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
<p>4.34 THE GOVERNMENT SHOULD ASSESS THE FEASIBILITY OF EXTENDING THE USE OF THE BANK OF CANADA DEPOSIT FACILITIES TO OTHER SIMILAR OR SUCCESSFUL RECEIVERS GENERAL'S DISTRICT SERVICES OFFICES TO GOVERNMENT DEPARTMENTS AND AGENCIES OUTSIDE THE NATIONAL CAPITAL REGION.</p>	<p>DEPARTMENT'S RESPONSE: SUCH A FEASIBILITY STUDY WAS CARRIED OUT SEVERAL YEARS AGO. IT WAS CONDUCTED BY THE RECEIVER GENERAL AND HIS STAFF. THE STUDY SHOWED THAT THE COST OF EXTENDING THESE FACILITIES EXCEEDED THE ADDITIONAL INTEREST WHICH COULD BE EARNED. HOWEVER, THE RECEIVER GENERAL WILL UPDATE THIS STUDY AND WILL CONTINUE TO SEARCH FOR POSSIBLE MEANS OF EXTENDING DEPOSIT FACILITIES.</p>	<p>AN UP-DATE OF THIS STUDY IS SCHEDULED FOR FEBRUARY 1985. HOWEVER, PRELIMINARY VIEWS ARE THAT THE SYSTEM IDENTIFIED IN THE RESPONSE TO 4.32 WOULD PROVIDE ALL OR MOST OF THE BENEFITS AVAILABLE FROM THIS APPROACH, I.E. THE USE OF THE FACILITIES OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE PRIVATE SECTOR WILL PROBABLY PROVIDE THE SAME ADVANTAGES AS THOSE ENVISAGED IN THIS RECOMMENDATION. THE FACT THAT THE SERVICES OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE PRIVATE SECTOR ARE ALREADY AVAILABLE THROUGHOUT CANADA IS ALSO A FACTOR EXPECTED TO REDUCE THE COST OF THE BENEFITS BEING SOUGHT.</p>

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED

MARCH 31, 1984

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY

APPENDIX "A"

<u>AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS</u> <u>(INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)</u>	<u>RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY</u> <u>IN REPORT</u>	<u>RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984</u>
4.36 GOVERNMENT DEPARTMENTS AND AGENCIES SHOULD ENSURE THAT THEY DEPOSIT RECEIPTS AS QUICKLY AS POSSIBLE.	PLEASE SEE THE RESPONSE TO THE RECOMMENDATION AT PARAGRAPH 4.27.	NO CHANGE SINCE ORIGINAL RESPONSE.
4.38 THE GOVERNMENT SHOULD ENSURE THAT, TO THE EXTENT POSSIBLE, PAYMENTS TO SUPPLIERS ARE MADE WHEN DUE, THAT IS, NEITHER EARLY NOR LATE.	AS EVIDENCED BY YOUR STAFF, THE ANALYSIS DONE BY THE OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL AS THE BASIS FOR THE 30 DAY PAYMENT POLICY ALSO INCLUDED A DETERMINATION OF THE COST OF PAYING EARLY. IN LIGHT OF THE RECOMMENDATION, APPROPRIATE ACTION WILL BE RECOMMENDED.	NO CHANGE SINCE ORIGINAL RESPONSE.



APPENDICE "PUBL-2"

RAPPORT DE SUITE AU COMITE PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VERIFICATEUR GENERAL DU CANADA POUR L'ANNEE FINANCIERE TERMINEE LE  
31 MARS 1984

NOM DU MINISTERE OU DE L'AGENCE :

APPENDICE "A"

RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
4.14 LE GOUVERNEMENT DEVRAIT CLARIFIER LES RÔLES, LES RESPONSABILITÉS ET LES LIENS HIÉRARCHIQUES POUR LA GESTION DE LA TRÉSORERIE, AFIN DE S'ASSURER QUE TOUTES LES OPÉRATIONS DE CETTE FONCTION SOIENT ACCOMPLIES EN TENANT COMPTE DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EFFICACITÉ. LE GOUVERNEMENT DEVRAIT ÉGALEMENT VOIR À CE QU'IL Y AIT UN PROCESSUS POUR COORDONNER LES DIVERSES RESPONSABILITÉS ET ACTIVITÉS DES ORGANISMES CENTRAUX.	COMMENTAIRE DU MINISTÈRE DES FINANCES: IL CONVIENT D'ABORD DE SIGNALER QUE DES ACCORDS DE COORDINATION ONT ÉTÉ MIS EN PLACE, IL Y A PLUSIEURS ANNÉES, ENTRE LE RECEVEUR GÉNÉRAL, LE MINISTÈRE DES FINANCES ET LE CONTRÔLEUR GÉNÉRAL. CES ACCORDS PRÉVOIENT UN ÉCHANGE QUOTIDIEN D'INFORMATION ET DES RENCONTRES RÉGULIÈRES ENTRE HAUTS FONCTIONNAIRES. PAR AILLEURS, LE COMITÉ INTERMINISTÉRIEL, FORMÉ DANS LE BUT DE NÉGOCIER LA RÉVISION DES ACCORDS BANCAIRES, A, DEPUIS 1981, OUVERT LA VOIE À UNE COORDINATION GLOBALE. UNE ÉTUDE POUR DÉTERMINER S'IL CONVIENT DE CLARIFIER ET DE MIEUX COORDONNER LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DE LA TRÉSORERIE SEMBLE TOUTEFOIS S'IMPOSER.	UN COMITÉ SUPPLÉMENTAIRE CHARGÉ DE L'EXAMEN DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE, QUI SE COMPOSE DE REPRÉSENTANTS DU MINISTÈRE DES FINANCES, DU BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL, DU BUREAU DU RECEVEUR GÉNÉRAL, DE LA BANQUE DU CANADA, DU BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ ET DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, A ÉTÉ CRÉÉ AFIN DE DÉTERMINER S'IL EST NÉCESSAIRE DE CLARIFIER ET DE COORDONNER D'AVANTAGE LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DE LA TRÉSORERIE. LE COMITÉ, PLACÉ SOUS LA PRÉSIDENCE DU BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL, A REÇU L'AUTORISATION D'EMBAUCHER UN CONSULTANT INDÉPENDANT QUALIFIÉ POUR RÉALISER LES TRAVAUX DE RECHERCHE. LES TRAVAUX DU COMITÉ DEVRAIENT ÊTRE ACHEVÉS D'ICI LA FIN DE L'ÉTÉ.

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE  
31 MARS 1984

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

APPENDICE "A"

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
4.74 LE GOUVERNEMENT DEVRAIT S'ASSURER QUE LE CÔÛT DES SERVICES RENDUS PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES EST CONTRÔLÉ AU MOINS UNE FOIS PAR ANNÉE ET QUE DES MODIFICATIONS SONT APPORTÉES, AU BESOIN, AUX ACCORDS CONCLUS AVEC CES INSTITUTIONS.	COMMENTAIRE DU MINISTÈRE DES FINANCES: NOUS SOMMES ENTièrement D'ACCORD AVEC CETTE RECOMMANDATION. ON A CALCULÉ LES CÔÛTS DES SERVICES BANCAIRES DU GOUVERNEMENT QUI DÉCOULENT DES DIVERSES PROPOSITIONS À L'ÉTUDE EN VUE D'UNE RÉVISION DES ACCORDS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET, AU BESOIN, ON LES MET À JOUR. CETTE MÉTHODE CONTINUERA D'ÊTRE APPLIQUÉE LORSQU'UN NOUVEL ACCORD SERA EN VIGUEUR. QUANT AUX ÉCONOMIES POSSIBLES, DONT FAIT ÉTAT LE RAPPORT, IL CONVIENT DE SOULIGNER QUE LE CÔÛT IMPLICITE DE L'ACCORD ACTUEL SUR LES SERVICES BANCAIRES VARIE CONSIDÉRABLEMENT D'UNE ANNÉE À L'AUTRE SELON LA FLUCTUATION DES TAUX D'INTÉRÊT. IL EST EN OUTRE TRÈS SENSIBLE AUX HYPOTHÈSES CONCERNANT LE TAUX D'INTÉRÊT QUI SERAIT CONSENTI AU GOUVERNEMENT DANS UN NOUVEL ACCORD.	UN COMITÉ DIRECTEUR, COMPOSÉ DE FONCTIONNAIRES SUPÉRIEURS DES MINISTÈRES QUI ONT PRIS PART AUX NÉGOCIATIONS, A ÉTÉ FORMÉ À L'AUTOMNE DE 1984 ET CHARGÉ D'EXAMINER LES QUESTIONS LAISSÉES EN SUSPENS AU MOMENT DE LA NÉGOCIATION DES ACCORDS BANCAIRES ET D'ORIENTER LES TRAVAUX DU COMITÉ NÉGOCIATEUR. LE COMITÉ S'EST PENCHÉ SUR LES DIVERS MOYENS DE PARACHEVER LES NÉGOCIATIONS ET A RÉUSSI À FAIRE PROGRESSER LES TRAVAUX. À CET EGARD, LE GOUVERNEMENT COMPTE PRÉSENTER SOUS PEU SA POSITION AUX INSTITUTIONS.

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU COMPTA POUR L'ANNEE FINANCIERE TERMINEE LE  
31 MARS 1984  
NOTA DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE :

A P P E N D I C E "A"

RECOMMANDATION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHES)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS DE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
41.27 LE GOUVERNEMENT DOIRAIT REVOIR ET CONTRÔLER LES PRATIQUES ET LES PROCÉDURES LIGES AUX ACTIVITÉS DE FAC-TOURING ET DE PERCEPTION ET PRENDRE DES MESURES APPROPRIÉES POUR RÉGLER TOUT PROBLÈME ÉVENTUEL.	<p>RÉPONSE DU MINISTÈRE DES FINANCES: NOUS RECONNAISSONS LE BESOIN DE MAXIMISER ET D'ACCELERER LA PERCEPTION DES SOMMES À RECEVOIR ET LE DÉPÔT DES RECETTES. NOUS SOMMES ÉGALEMENT CONSCIENTS DE LA POSSIBILITÉ DE RÉALISER DES ÉCONOMIES EN MATIÈRE DE GESTION DE LA TRÉSORERIE GRACE, EN PARTIE, AUX RÉCENTS PROGRÈS DE LA TECHNOLOGIE BANCAIRE.</p> <p>CETTE SITUATION SE DÉGAGE CLAIEMENT DES RECOMMANDATIONS DU CONSEIL DU TRÉSOR QUI ONT DONNÉ LIEU AUX AMENDEMENTS SUIVANTS AU PROJET DE LOI C-36 MODIFIANT LA LOI SUR L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE, QUI FACILITENT: LE RÉFÉREGE DES DÉBITEURS (PAR. 5(7)); LE RECOURS DES AVANCES COMPTABLES (ART. 51) ET DE DENIERS PUBLICS (ART. 38); LA DEDUCTION DE SOMMES À RECEVOIR, DES SOMMES PAYABLES PAR LA COURONNE (ART. 35); ET LA RECEPTION DE GARANTIES À L'EGARD DES DETTES PAYABLES À LA COURONNE (PAR. 55.1). DE PLUS, UN PROJET DE RÈGLEMENT SUR LA RADIATION DES DETTES A ÉTÉ RÉDIGÉ. IL VISE À FAIRE EN SORTE QUE LES DETTES NE SOIENT PAS NOTIFIÉES À LA COURONNE, S'ILS BIEN ÉVIDENT, NE SOIENT TOUTES FAITS RECOURSABLES DE QU'ILS NE SONT PAS RENTABLES DE PRENDRE D'AUTRES MESURES EN VUE DE LEUR RECOURS.</p>	AUCUN CHANGEMENT DEPUIS LA PREMIÈRE RÉPONSE.



RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU,  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE

31 MARS 1984

NOT DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE :

APPENDICE "A"

RECOMMANDATION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHES)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS DE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
4.27	<p>QUANT AUX DIRECTIVES, LE BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL VIENDRAIT DE TERMINER UNE ÉTUDE DE LA SECTION DU CHAPITRE 30 DU GUIDE DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE PORTANT SUR LES COMPTES DÉBITEURS POUR S'ASSURER, NOTAMMENT, QUE LES DIRECTIVES ET LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LA PERCEPTION RIGOREUSE ET LA RELANCE DE TOUTS LES COMPTES EN SOUFFRANCE SONT CLAIRES.</p> <p>PAR AILLEURS, LE BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL A LANCÉ UNE VASTE ÉTUDE SUR LA GESTION DES SOMMES À RECEVOIR DANS LE BUT DE DÉTERMINER TOUTE POSSIBILITÉ D'AMÉLIORATION DANS CE DOMAINE. CETTE ÉTUDE, LAQUELLE PARTICIPENT DES MINISTÈRES QUI COMPTENT 80p. 100 DES SOMMES À RECEVOIR, ÉVALUERA LES STRATÉGIES DE PERCEPTION ET LES POLITIQUES ET LES SYSTÈMES CONCERNANT LES DÉPÔTS.</p>	

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE

31 MARS 1984

NOT DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

APPENDICE "A"

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (LIGNE DE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS DE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
<p>4, 30</p> <p>DANS SES NÉGOCIATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES, LE GOUVERNEMENT DEVRAIT S'ASSURER D'OBTENIR UN SERVICE "LA JOURNÉE MÊME" OU, À DÉFAUT, UN AVANTAGE ÉQUIVALENT.</p>	<p>COMMENTAIRE DU MINISTÈRE DES FINANCES: NOUS SOMMES D'ACCORD AVEC CETTE RECOMMANDATION. LE RECEVEUR GÉNÉRAL CONTINUERA DE CHERCHER À OBTENIR LE SERVICE LE PLUS RAPIDE POSSIBLE; IL A DÉJÀ, DU RESTE, RÉDUIT SYSTÉMATIQUEMENT LE DÉLAI DE SERVICE MOYEN AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES. LES NÉGOCIATIONS EN COURS PRENNENT EXPLICITEMENT EN COMPTE LE CÔTÉ DE TOIT RETARD DANS LE VIREMENT DES SOMMES D'ARGENT.</p>	<p>LE RECEVEUR GÉNÉRAL A IDENTIFIÉ QUELQUES POSSIBILITÉS POUR ACCELERER LE TRANSFERT DES DENIERS PUBLICS PAR MOYEN DE MÉTHODES ÉLECTRONIQUES. LES APPLICATIONS-PILOTES POUR VÉRIFIER LA PRATICABILITÉ, LES CÔÛTS ET LES AVANTAGES DE CES POSSIBILITÉS D'ACCELERER LE TRANSFERT DES DENIERS PUBLICS SONT EN TRAIN D'ÊTRE PLANIFIÉS.</p>

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE  
31 MARS 1984

NOTA DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

APPENDICE "A"

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS DE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
<p>41.32 Le RECEVEUR GÉNÉRAL DEVRAIT DÉTERMINER S'IL EXISTE D'AUTRES MÉTHODES, À PART L'UTILISATION DE PIÈCES DE RÈGLEMENT DE LA BANQUE, QUI PERMETTRAIENT D'ACCELERER LE DÉPÔT DES DENIERS PUBLICS,</p>	<p>COMMENTAIRE DU MINISTÈRE DES FINANCES: LE RECEVEUR GÉNÉRAL A DÉJÀ ÉTUDIÉ D'AUTRES MÉTHODES, À PART LES PIÈCES DE RÈGLEMENT DE LA BANQUE, ET CERTAINES D'ENTRE ELLES FERONT L'OBJET D'UN EXAMEN PLUS POUSSÉ. IL EXTEND PRENDRE DES MESURES POUR METTRE CETTE RECOMMANDATION EN ŒUVRE, UNE FOIS QUE LES ARRANGEMENTS BANCAIRES REVISÉS SERONT EN APPLICATION.</p>	<p>LES MESURES MENTIONNÉES À LA RÉPONSE ORIGINALE COMMENCERAIENT PAR UNE VÉRIFICATION DES ALTERNATIVES DES APPLICATIONS TOUTES, Y COMPRIS LE DÉPÔT ÉLECTRONIQUE EFFECTUÉ POUR LE PROJET PILOTE À LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES DANS LEQUEL LES DÉPÔTS DES SUCRERALES POSTALES SONT ACCUMULÉS ÉLECTRONIQUEMENT DANS UN COMPTE CENTRALISÉ. UNE AUTRE ALTERNATIVE QUI POURRAIT ÊTRE VÉRIFIÉE, SERAIT LE TRANSFERT ÉLECTRONIQUE DIRECT DANS UN COMPTE PORTANT INTÉRÊT DU RECEVEUR GÉNÉRAL DES DÉPÔTS DES CONTRIBUABLES ET AUTRES DÉBITEURS. LES POINTS À ÊTRE VÉRIFIÉS COMPRENDRAIENT LA RAPIDITÉ ET L'EXACTITUDE DE LA REMISE DES FONDS AU RECEVEUR GÉNÉRAL, LA SIMPLICITÉ DU SYSTÈME, LA SÉCURITÉ ET LES FRAIS,</p>



RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE  
 31 MARS 1984

NOTA DU MINISTÈRE DU DE L'AGENCE:

APPENDICE "A"

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS DE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
<p>41, 34)</p> <p>LA POSSIBILITÉ D'OFFRIR, AUX MINISTÈRES ET ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX SITUÉS À L'EXTÉRIEUR DE LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE, LE SERVICE DE DÉPÔT DE LA BANQUE DU CANADA OU UN SERVICE SOUBLAÏABLE À CELUI OFFERT PAR LES BUREAUX DE DISTINCT DES SERVICES DU RECEVEUR GÉNÉRAL.</p>	<p>COMMENTAIRE DU MINISTÈRE DES FINANCES: UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ EN CE SENS A ÉTÉ EFFECTUÉE IL Y A QUELQUES ANNÉES. ELLE A ÉTÉ FAITE PAR LE RECEVEUR GÉNÉRAL ET REVENU NATIONAL, IMPT, L'ÉTUDE A DÉMONTRÉ QUE LE COUT D'ÉLARGISSEMENT DE CES SERVICES ÉTAIT SUPÉRIEUR AUX INTÉRÊTS CRÉDITEURS ÉVENTUELS. LE RECEVEUR GÉNÉRAL SE PROPOSE TOUT DE MÊME D'ACTUALISER CETTE ÉTUDE ET D'EXPLORER LA POSSIBILITÉ D'ÉLARGIR L'UTILISATION DES SERVICES DE DÉPÔT.</p>	<p>UN SUIVI DE CETTE ÉTUDE EST À L'AGENDA POUR FÉVRIER 1985. CEPENDANT LES IMPRESSIONS PRÉLIMINAIRES SONT QUE LE SYSTÈME IDENTIFIÉ À LA REPONSE 4, 32 FOURNIRAIT TOUS LES AVANTAGES DISPONIBLES DE CETTE MÉTHODE OU PRESQUE: C-"A"-D., L'UTILISATION DES FACILITÉS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ENVERS LE SECTEUR PRIVÉ DONNERAIT PROBABLEMENT LES MÊMES AVANTAGES QUE CEUX PRÉVUS PAR CETTE RECOM-MENDATION. LE FAIT QUE LES SERVICES DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ENVERS LE SECTEUR PRIVÉ SOIENT DÉJÀ DISPONIBLES À TRAVERS LE CANADA EST ÉGALEMENT UN FACTEUR QUI, NOUS L'ESPÉRONS, DEVRAIT RÉDUIRE LE CÔUT DES AVANTAGES RECHERCHÉS.</p>

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE  
31 MARS 1981

NOT DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

APPENDICE "A"

RECOMMANDATION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS DE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
4,36 LES MINISTÈRES ET ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX DEVRAIENT VEILLER À DÉPOSER LEURS RECETTES DANS LES PLUS BREFS DÉLAIS.	COMMENTAIRE DU MINISTÈRE DES FINANCES: VOIR LA RÉPONSE DONNÉE À LA RECOMMANDATION DU PARAGRAPHE 4,27.	AUCUN CHANGEMENT DEPUIS LA PREMIÈRE RÉPONSE.
4,38 DANS LA MESURE DU POSSIBLE, LE GOUVERNEMENT DEVRAIT S'ASSURER QUE LES PAIEMENTS DESTINÉS AUX FOURNISSEURS SONT VERSÉS À LA DATE PRÉVUE, NI AVANT NI APRÈS.	COMMENTAIRE DU MINISTÈRE DES FINANCES: COMME EN TÉMOIGNE NOTRE PERSONNEL, L'ANALYSE EFFECTUÉE PAR LE BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL POUR DÉTERMINER LA POLITIQUE DE PAIEMENT DE 30 JOURS ÉTABLISSAIT ÉGALEMENT LE CÔTÉ DES PAIEMENTS EFFECTUÉS AVANT ÉCHÉANCE, À LA LUMIÈRE DE LA RECOMMANDATION DES MESURES APPROPRIÉES SERONT RECOMMANDÉES.	AUCUN CHANGEMENT DEPUIS LA PREMIÈRE RÉPONSE.























*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

## WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

*From the Department of Finance:*

Mr. M.A. Cohen, Deputy Minister;

Mr. G.W. King, Director General, Capital Markets Division.

*From the Office of the Deputy Receiver General for Canada:*

Mr. R.V. Hession, Deputy Receiver General.

*From the Office of the Comptroller General of Canada:*

Mr. W.B. Bindman, Acting Comptroller General;

Mr. J.Q. McCrindell, Assistant Comptroller General, Financial and Operational Management Division.

*Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

*Du ministère des Finances:*

M. M.A. Cohen, Sous-ministre;

M. G.W. King, Directeur général, Division des marchés des capitaux.

*Du Cabinet du Sous-receveur général du Canada:*

M. R.V. Hession, Sous-receveur général.

*Du Bureau du Contrôleur général du Canada:*

M. W.B. Bindman, Contrôleur général intérimaire;

M. J.Q. McCrindell, Contrôleur général adjoint, Division de la gestion financière et opérationnelle.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 6

Thursday, January 24, 1985  
Tuesday, January 29, 1985

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 6

Le jeudi 24 janvier 1985  
Le mardi 29 janvier 1985

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal  
year ended March 31, 1984—Chapter 13—  
Comprehensive Audit of the Department of Public  
Works

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1984—chapitre  
13—Vérification intégrée du ministère des Travaux  
publics

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984-85

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984-1985

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aileen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
André Harvey  
Stan Hovdebo  
Alan Redway  
Tony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Présidente:* Aileen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Don Boudria  
Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Dennis H. Cochrane  
Murray Dorin  
Alfonso Gagliano  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Jim Jepson—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Wednesday, January 23, 1985:

Doug Lewis (permanent) replaced André Harvey (alternate);

André Harvey (alternate) replaced Doug Lewis (permanent);

Murray Dorin replaced Doug Lewis (alternate).

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le mercredi 23 janvier 1985:

Doug Lewis (permanent) remplace André Harvey (substitut);

André Harvey (substitut) remplace Doug Lewis (permanent);

Murray Dorin remplace Doug Lewis (substitut).



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JANUARY 24, 1985

(8)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:40 o'clock a.m., this day, the Chairman, Miss Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Fennell, Harvey, Miss Nicholson, Messrs. Redway, Roman and St. Germain.

*Alternates present:* Messrs. Cassidy and Guilbault (*Drummond*).

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman and Mrs. Katharine Dunkley.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of Chapter 3, paragraphs 3.50 to 3.68, Audit Notes—Department of Indian Affairs and Northern Development of the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

The Committee considered a draft report on Chapter 3, paragraphs 3.50 to 3.68, Audit Notes—Department of Indian Affairs and Northern Development.

At 11:22 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, JANUARY 29, 1985

(9)

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:37 o'clock a.m. this day, the Chairman, Miss Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Attewell, Desjardins, Fennell, Harvey, Hovdebo, Miss Nicholson, Messrs. Redway and St. Germain.

*Alternates present:* Mr. Boudria, Mrs. Browes, Messrs. Cassidy and Hawkes.

*Other Members present:* Messrs. Keeper and Lewis.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams and Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. Shahid Minto, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of Public Works:* Mr. M.A.J. Lafontaine, Deputy Minister; Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations; Mr. A.J. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty. *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:* Mr. E.J. Mastronardi, Assistant Secretary, Policy Development and Revision Division; Mr. B. McCanse, Director, Real Property and Construction, Policy Implementation and Review Division.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provi-

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 24 JANVIER 1985

(8)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à 9 h 40, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aileen Nicholson (*président*).

*Membres du Comité présents:* MM. Fennell, Harvey, M<sup>lle</sup> Nicholson, MM. Redway, Roman, St. Germain.

*Substituts présents:* MM. Cassidy, Guilbault (*Drummond*).

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams, T.A. Wileman, M<sup>me</sup> Katharine Dunkley.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre, le Comité reprend l'étude du chapitre 3, alinéas 3.50 à 3.68, intitulé «Notes de vérification», tiré du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice se terminant le 31 mars 1984, portant sur le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

Le Comité étudie un projet de rapport relatif au chapitre 3, alinéas 3.50 à 3.68, Notes de vérification—ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

A 11 h 22, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 29 JANVIER 1985

(9)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 37, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aileen Nicholson (*président*).

*Membres du Comité présents:* MM. Attewell, Desjardins, Fennell, Harvey, Hovdebo, M<sup>lle</sup> Nicholson, MM. Redway, St. Germain.

*Substituts présents:* M. Boudria, M<sup>me</sup> Browes, MM. Cassidy, Hawkes.

*Autres députés présents:* MM. Keeper, Lewis.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

*Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, vérificateur général; M. Shahid Minto, directeur principal, direction générale des opérations de vérification. *Du ministère des Travaux publics:* M. M.-A.-J. Lafontaine, sous-ministre; M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations; M. A.-J. Perrier, sous-ministre adjoint, Immobilier. *Du Cabinet du secrétaire du Conseil du Trésor:* M. E.J. Mastronardi, secrétaire adjoint, division de l'élaboration et de la révision des politiques; M. B. McCanse, directeur, Biens immobiliers et construction, division de mise en oeuvre et examen des politiques.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la

sional Standing Orders, the Committee commenced consideration of Chapter 13, Department of Public Works, Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1984.

The opening statements of the witnesses were deemed to have been read.

The witnesses answered questions.

On motion of Mr. Fennell, *it was agreed*,—That the document entitled "Follow-up Report to the Standing Committee on Public Accounts Respecting the Report of the Auditor General of Canada for the Fiscal Year Ended March 31, 1984", relating to Chapter 13—Department of Public Works be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendix PUBL-3*).

At 11:08 o'clock a.m. the sitting was suspended.

At 11:18 o'clock a.m. the sitting resumed.

Questioning of the witnesses continued.

On motion of Mr. Cassidy, *it was agreed*,—That the Department of Public Works and Treasury Board provide all the relevant documentation, correspondence, studies and reports related to the negotiations and leasing of the Campeau Corporation buildings referred to in paragraphs 13.32—13.34 of the Auditor General's Report (1984) in time for the Committee's meeting of Thursday, January 31, 1985.

At 12:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Chambre, le Comité procède à l'étude du chapitre 13 du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice se terminant le 31 mars 1984, relatif au ministère des Travaux publics.

Les déclarations préliminaires des témoins sont tenues pour lues.

Les témoins répondent aux questions.

Sur motion de M. Fennell, *il est convenu*,—Que le document intitulé «Rapport de suite au Comité permanent des comptes publics au sujet du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1984», relatif au chapitre 13 portant sur le ministère des Travaux publics paraisse en annexe aux Procès-verbaux et témoignages de ce jour (*Voir annexe PUBL-3*).

A 11 h 08, le Comité interrompt les travaux.

A 11 h 18, le Comité reprend les travaux.

L'interrogatoire des témoins se poursuit.

Sur motion de M. Cassidy, *il est convenu*,—Que le ministère des Travaux publics et le Conseil du Trésor fournissent à temps pour la séance que tiendra le Comité le jeudi 31 janvier 1985, tous les documents, études, correspondance et rapports pertinents dont il est question aux alinéas 13.32 à 13.34 du rapport du Vérificateur général du Canada (1984), concernant les négociations engagées au sujet des édifices de la Corporation Campeau, ainsi que la location de ces derniers.

A 12 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

**EVIDENCE***(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, January 29, 1985

• 0937

**The Chairman:** Order, please.

The order of the day is Chapter 13, Department of Public Works, Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1984.

Opening statements have been distributed by the Auditor General and the Department of Public Works and will be printed in the record but will not be read. However, witnesses will have the opportunity a little later to add to those if they wish.

**Statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):**

Our audit of the Department of Public Works covered most aspects of the Department's operations but concentrated on the accommodation program. The results are reported in Chapter 13 and in sections of Chapter 6 of my 1984 Report.

Our first comprehensive audit of the Department, in 1979, dealt with the acquisition of accommodation by Crown-financed construction. Since then the Department has acquired accommodation for the most part through leasing and lease-purchase.

Our current audit focused on the acquisition of accommodation by these two methods. In addition, we examined the related issues of management of occupied and unoccupied space. Chapter 13 also contains significant observations regarding other aspects of the Department, such as the budgetary process, losses from dry-dock operations, escalations in the costs of implementing IMPAC improvements, revenue dependency, and resourcing the Architectural and Engineering Services. In Chapter 6 we dealt in detail with DPW's management of Crown-owned lands.

As outlined in the Common Services Policy of the Government, Treasury Board has responsibility for issuing general objectives and guidelines on the acquisition, use and disposal of real property. DPW is required to act as an agent of the Treasury Board in acquiring office accommodation; it should act on requests for such accommodation only when the requests have received the necessary approvals and comply with Treasury Board policy. Our examination revealed many instances of non-compliance by DPW and its clients with government policy, Treasury Board directives and Departmental procedures.

**TÉMOIGNAGES***(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 29 janvier 1985

**La présidente:** À l'ordre, s'il vous plaît.

Nous étudions aujourd'hui le chapitre 13 du rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1984; ce chapitre porte sur la vérification intégrée du ministère des Travaux publics.

Les déclarations préliminaires du vérificateur général et du ministère des Travaux publics ont été distribuées; ces documents seront imprimés dans le compte rendu de la réunion, mais ne seront pas lus par les témoins. Toutefois, les témoins pourront un peu plus tard ajouter quelques commentaires, s'ils le désirent.

**Déclaration de M. Kenneth M. Dye, F.C.A., (Vérificateur général du Canada):**

Notre vérification du ministère des Travaux publics a surtout été axée sur le Programme du logement, mais elle a également porté sur la plupart des autres activités du ministère. Le chapitre 13 et diverses sections du chapitre 6 de mon Rapport de 1984 présentent les résultats de ces vérifications.

Notre première vérification intégrée des activités de ce ministère, en 1979, portait sur l'acquisition d'immeubles construits aux frais de l'État. Depuis cette époque, ce ministère a surtout eu recours à des locations à bail et à des baux-achats pour l'acquisition des locaux.

Notre dernière vérification a surtout porté sur l'utilisation de ces deux méthodes de location pour l'acquisition des locaux. Nous avons, en outre, examiné la question de la gestion des espaces occupés et des espaces inoccupés. Le chapitre 13 présente également d'importantes observations sur d'autres aspects des opérations du ministère, comme le processus de budgétisation, les pertes attribuables à l'exploitation de bassins de radoub, la hausse du coût de la mise en oeuvre des améliorations à apporter au PPCG, du régime d'autofinancement ainsi que l'affectation des ressources aux Services d'architecture et de génie. Le chapitre 6 présente également une étude détaillée de la gestion, par le MTP, des terrains qui sont la propriété de l'État.

Comme le décrit la politique du gouvernement sur les services communs, le Conseil du Trésor doit publier des directives générales et des lignes directrices sur l'acquisition, l'utilisation et l'aliénation des biens immobiliers. Le MTP est tenu d'agir comme agent du Conseil du Trésor pour l'acquisition des locaux à bureaux. Il ne peut agir qu'à la demande des ministères et organismes fédéraux et à la condition que ces demandes aient été dûment autorisées par le Conseil du Trésor et qu'elles soient conformes à la politique de ce dernier. Notre examen a relevé que le MTP et ses clients, dans la plupart des cas, n'avaient pas respecté la politique du gouvernement, les directives du Conseil du Trésor et les procédures qu'il avait lui-même établies.



*[Text]*

My Report contains many examples of such non-compliance and its monetary effects, some of which are listed in Exhibit 13.4. One of the most significant was the leasing of three major buildings in downtown Ottawa for about \$400 million. The case history of these related transactions reveals many of the shortcomings in the Department's activities. As detailed in paragraph 13.32, we found that, in arranging these long-term leases, the Department failed to disclose essential information to the Ministers of the Treasury Board, entered into direct negotiations with the landlord without a public tender, failed to negotiate in a timely manner, and acted beyond its authority by not obtaining necessary approvals from Treasury Board. My Report attempts to quantify the effects of non-compliance and the additional costs to the taxpayer which arose from these transactions.

Similar instances of non-compliance have also been noted and drawn to the Department's attention by Treasury Board on a number of occasions. Two examples relating to the tendering process and retroactive approvals of leases are contained in paragraphs 13.25 and 13.29.

The real problem is not that policy directives and guidelines for managing accommodation in government are inadequate but that there is no effective mechanism to ensure that the Department and its clients comply with them.

This problem was discussed last February during this Committee's hearing relating to our observations on the leasing of Centennial Towers and on the Department's entering into professional service contracts without public tender. The Committee's second report to the House expressed concern that the Department repeatedly broke Treasury Board regulations, that it took four years to comply with regulations that other departments accepted from the outset, and that Treasury Board nonetheless approved submissions by the Department that were in violation of regulations. While we recognize the enormous problems facing DPW in acquiring accommodation, we agree with the Committee that where regulations exist, they should be followed.

In addition to problems in acquiring accommodation, we found that the Government could better manage its real estate holdings. As noted in paragraph 6.109, DPW has prepared Area Screening Studies which identify and report on Crown-owned properties with potential for improved use. These reports are the only government-wide information on such properties. In 47 studies, 508 properties with potential for improved use have been identified. Of these, 147 were found to have significant potential. This potential has been realized in only a few cases. The cost of the current practices of simply holding two such properties are noted in paragraph 6.119 and 6.122.

*[Translation]*

Mon Rapport présente plusieurs cas de ce genre de non-respect et il décrit l'incidence de cette attitude au plan monétaire. La pièce 13.4 présente certains de ces cas. Parmi les plus importants, il faut signaler celui de la location, au coût de quelque 400 millions de dollars, de trois grands immeubles au centre-ville d'Ottawa. Nous avons constaté, après examen, que les opérations qui s'y rattachent présentaient plusieurs des lacunes de procédure dans les activités du ministère. Comme l'indique le paragraphe 13.32, nous avons constaté que le MTP, lorsqu'il a négocié ces baux à long terme, n'avait pas communiqué des renseignements essentiels aux ministres du Conseil du Trésor, qu'il avait directement négocié avec le propriétaire sans appel d'offres préalable, que les négociations n'avaient pas eu lieu en temps opportun et que le ministère avait outrepassé ses pouvoirs en n'obtenant pas les autorisations requises du Conseil du Trésor. Nous cherchons, dans mon Rapport, à quantifier les conséquences des cas de non-respect des politiques et règles établies et à calculer les frais supplémentaires que ces opérations de location ont imposés aux contribuables.

Le Conseil du Trésor a également relevé des cas semblables de non-respect et les a signalés à maintes reprises au ministère. Les paragraphes 13.25 et 13.29 apportent deux exemples du processus d'appels d'offres et de l'autorisation rétroactive de certains baux.

Le vrai problème à corriger ne consiste pas dans l'insuffisance de directives et de lignes directrices officielles sur la gestion des locaux du gouvernement, mais dans l'absence apparente d'un mécanisme efficace qui forcerait le ministère et ses clients à respecter ces règles et directives.

Ce problème a été examiné en février dernier au cours d'une audience du Comité des comptes publics qui portait sur la location de l'immeuble *Centennial Towers* et sur le fait que le ministère avait conclu des contrats de services professionnels sans appel d'offres. Dans son deuxième rapport à la Chambre, le comité s'est dit inquiet du fait que le ministère ait contrevenu à plusieurs reprises aux règlements du Conseil du Trésor, qu'il ait mis quatre ans à respecter ces règlements, alors que d'autres ministères les ont respectés dès le début et que le Conseil du Trésor ait néanmoins approuvé des demandes du ministère alors qu'elles contrevenaient aux règlements. Nous sommes conscients des difficultés considérables auxquelles le MTP a fait face dans le processus d'acquisition des locaux, mais nous sommes d'accord avec le comité que lorsqu'il existe des règlements, on devrait les respecter.

Outre les problèmes qu'a entraînés l'acquisition de locaux, nous avons constaté que le gouvernement pourrait mieux gérer ses avoirs en biens immobiliers. Comme nous l'indiquons au paragraphe 6.109, les rapports que le MTP a présentés dans le cadre du Programme Dossier urbain Canada recensent les possibilités d'une meilleure utilisation potentielle des biens immobiliers de l'État. Ces rapports constituent la seule compilation de renseignements d'ensemble sur cette catégorie de biens. Quarante-sept études ont permis de relever 508 cas où les biens auraient pu être mieux utilisés. Cent-quarante-sept cas offraient à ce titre d'importantes possibilités. Ces possibilités n'ont été exploitées que dans de très rares cas. Aux

[Texte]

The Department has generally agreed with our recommendations and has assigned a senior manager to oversee implementation. I believe some corrective action is already under way. For example, Parliament has amended legislation recently to clarify DPW's authority to lease Crown-owned lands. This answers some of the concerns we expressed in paragraphs 13.47 to 13.54.

However, I feel that the Committee should be given a detailed action plan, setting out how DPW is going to rectify the problems outlined in Chapter 13. In paragraph 13.69 the Department indicates that annual savings of \$35 million can be achieved through space optimization. Similarly, as reported in paragraphs 13.169 and 13.170, the Department estimates that it can eliminate the annual shortfall of revenue over expenses of \$30 million for its Architectural and Engineering Services activities over five years. To date we have not seen any detailed plans of how these improvements will be achieved or their effect on future person-year and funding requirements for the Department.

I think it is important that the Department also provide your Committee with plans from management for specific actions to ensure compliance with policies and directives, better use of Crown-owned lands and improved reporting to Parliament.

Progress reports to the Committee from DPW and Treasury Board would be useful at appropriate stages of the implementation of these plans.

**Statement by Mr. M.A.J. Lafontaine (Deputy Minister, Department of Public Works):**

My senior officials and I are pleased to have this opportunity to appear before you to respond to any questions or concerns you may have concerning the audit observations and recommendations contained in Chapter 13 in the Report of the Auditor General for the fiscal year ending March 31, 1984. As you are aware, I have only recently been appointed Deputy Minister of Public Works but I have quickly come to appreciate that PWC is the largest Real Estate and development organization in Canada with management of assets equivalent to the accumulated portfolio of 39 of the largest Canadian Real Estate Companies. In addition, the department manages an annual capital cashflow of some 700 million dollars a year. The department also has a wide range of clients with varying needs and our services are being provided in many locations across Canada. The department is continually faced with two fundamental challenges while operating within a government milieu: responding to rapidly changing government priorities which are reflected in demands by our clients for services; and

[Traduction]

paragraphes 6.119 et 6.122, nous indiquons ce que coûte le fait de ne pas mieux utiliser deux biens immobiliers de ce genre.

Le ministère, de manière générale, a accepté nos recommandations et a confié la surveillance de leur mise en oeuvre à un cadre supérieur. Je crois savoir que certaines mesures correctives ont déjà été prises. Par exemple, le Parlement a récemment modifié certains textes de loi afin de préciser les pouvoirs attribués au MTP en ce qui concerne la location des terrains qui appartiennent à l'État. Ces mesures permettent de répondre à certaines de nos préoccupations formulées aux paragraphes 13.47 à 13.54.

Il me semble, toutefois, que le comité devrait obtenir un plan d'intervention détaillé qui précise la manière dont le MTP s'y prendra pour corriger les problèmes décrits au chapitre 13. Par exemple, selon le ministère, comme nous l'indiquons au paragraphe 13.69, il serait possible de réaliser des économies annuelles de 35 millions de dollars en assurant une utilisation optimale des espaces. De même façon, comme l'indiquent les paragraphes 13.169 et 13.170, le ministère prévoit qu'il serait possible, sur une période de cinq ans, d'éliminer l'excédent annuel (30 millions de dollars) des dépenses sur les recettes en ce qui a trait aux activités des Services d'architecture et de génie. Nous n'avons pu obtenir jusqu'à maintenant aucun plan détaillé qui préciserait comment ces améliorations pourraient être réalisées ou qui indiquerait leur incidence sur le nombre d'années-personnes et sur les fonds dont aura besoin le ministère dans l'avenir.

Je crois qu'il est important que les hauts gestionnaires du ministère fournissent à votre comité des plans d'intervention spécifiques visant à assurer le respect des politiques et des directives ainsi qu'une meilleure utilisation des terrains qui appartiennent à l'État et l'amélioration des comptes rendus présentés au Parlement.

Il serait utile que votre comité reçoive du MTP et du Conseil du Trésor, à chaque étape particulière de la mise en oeuvre de ces plans, des rapports sur l'évolution de la situation.

**Remarques préliminaires formulées par M. M.A.J. Lafontaine (sous-ministre, ministère des Travaux publics):**

Nous sommes heureux, mes principaux collaborateurs et moi-même, de comparaître devant vous pour répondre aux questions que vous pourriez soulever au sujet des observations et recommandations formulées dans le chapitre 13 du Rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1984. Comme vous le savez, je viens tout juste d'être nommé sous-ministre des Travaux publics, mais je me suis tout de suite rendu compte que le Ministère est le plus grand organisme de gestion et d'aménagement de biens immobiliers du Canada, et son répertoire représente l'équivalent des biens immobiliers administrés par trente-neuf des plus grandes firmes immobilières du pays. En outre, le Ministère assure la gestion de mouvements de la trésorerie se chiffrant à quelque sept cents millions de dollars par année. Il compte un éventail de clients ayant des besoins variés, et il fournit des services en des endroits répartis dans tout le pays. Dans l'exercice de son mandat, le Ministère est appelé à relever deux grands défis, à savoir: satisfaire aux priorités du gouvernement, qui évoluent rapidement et qui se traduisent par des demandes de services



## [Text]

getting things done through a large and diverse set of people within a highly decentralized organization.

To meet these challenges I would like to impress on Members of this Committee some of the changes that Public Works Canada is currently going through with the aim of improving the management practices and control of the department. First of all, in accordance with the Common Services Policy of the Treasury Board, the department is now going to operate on the basis of charging for services provided to clients. Although the department already has in place a revenue collection system and a detailed accommodation inventory, greatly improved financial and operational information will be essential for planning and control to be effective under the discipline of charging for all its services. A number of the recommendations in Chapter 13 of the Report make this need only too clear.

To respond to these requirements, Public Works has initiated a number of major improvements, some of which are referred to in this Chapter of the Auditor General's Report. A new Operational Planning Framework (OPF) has been developed and approved which redefines how PWC will group and manage its activities as a department. This new OPF is reflected in the Estimates (Part II and Part III Departmental Expenditure Plan) which will be tabled in the House of Commons this spring and which should enhance the ability of Members of Parliament to review and analyse our activities and spending plans. Allied to this has been the development and promulgation throughout the department of a management philosophy and revised accountability framework.

Policies with respect to Financial Management including terms and conditions of the PWC Revolving Fund, the establishment of service fees and norms and the signing of agreements with our clients as to the quality and standards of services to be delivered have also been developed. These efforts are intended to ensure that our business practices will be carried out in line with the private sector.

In the systems areas, a number of significant improvements to existing systems were necessary, including a new Financial Management System, a Facilities Inventory System (FIS) and Time Accounting and Reporting Systems. A related activity undertaken by the department was a space validation exercise which involved verifying the existing space occupied by each client. This will ensure that the accommodation inventory is both up to date and accurate and hence, the new FIS will contain a data base in which clients, central agencies and the department may have confidence.

When all the above infrastructure and systems are in place I am confident that they will result in improved effectiveness and efficiency. In addition, with formal agreements, clients will be able to assess the performance levels of PWC against agreed criteria. Charging for services will provide PWC with a tangible measure of its performance and will allow comparisons to similar organizations in the public or private sectors. With the new disclosures to Parliament, PWC's successes and

## [Translation]

de la part de nos clients; et veiller au fonctionnement d'un organisme très décentralisé, dont l'effectif est aussi vaste que diversifié.

Pour relever ces défis, j'aimerais bien faire comprendre aux membres du Comité quelques-uns des changements que Travaux publics Canada est en train d'effectuer afin d'améliorer ses pratiques de gestion et de contrôle. Tout d'abord, conformément à la politique des services communs établis par le Conseil du Trésor, le Ministère va maintenant facturer aux clients les services qu'il leur fournit. Il dispose déjà d'un système de perception des recettes et d'un répertoire immobilier détaillé, mais il lui faudra améliorer davantage ses systèmes d'information sur les finances et les opérations s'il veut assurer la planification et le contrôle efficaces en vue de la facturation de l'ensemble de ses services. Ce besoin ressort clairement d'un certain nombre de recommandations contenues dans le chapitre 13 du Rapport.

Afin de satisfaire à ce besoin, le Ministère a mis sur pied plusieurs réformes d'envergure, dont certaines sont mentionnées dans le chapitre en question. Il a notamment élaboré et fait approuver un nouveau Cadre de planification opérationnelle, qui modifie sa façon de grouper et d'administrer ses activités. Le nouveau Cadre a été utilisé pour l'établissement des parties II et III (Plan de dépenses du Ministère) du Budget des dépenses, qui sera déposé à la Chambre des communes au printemps et qui doit faciliter aux députés l'examen et l'analyse de nos activités et de nos plans de dépenses. Outre ces travaux, nous avons élaboré des principes de gestion et une nouvelle structure des obligations de rendre compte et nous en avons assuré la diffusion dans tout le Ministère.

On a également élaboré des lignes de conduite concernant la gestion financière, notamment les conditions relatives au Fonds renouvelable de T.P.C., l'établissement de normes et tarifs en matière de services, et la signature de conventions avec nos clients en ce qui a trait à la qualité et aux normes des services à fournir. Par ces travaux, le Ministère veut s'assurer que ses pratiques de gestion seront conformes à celles du secteur privé.

En ce qui concerne les systèmes, il a fallu apporter un certain nombre d'améliorations aux systèmes en place, notamment le nouveau Système de gestion financière, le Système de répertoire des installations et le Système d'inscription des temps. Le Ministère a de plus mené un exercice de validation des données relatives aux locaux, qui comportait la vérification des locaux occupés par chaque client. Les données figurant dans le répertoire immobilier seront donc à jour et exactes. Par conséquent, les clients, les organismes centraux et le Ministère disposeront d'une base de données fiable.

Lorsque l'infrastructure et les systèmes mentionnés plus haut seront en place, je suis persuadé que l'efficacité et l'efficience au Ministère seront améliorées. De plus, grâce aux conventions, les clients seront en mesure d'évaluer les niveaux de rendement de T.P.C. par rapport aux critères convenus. L'imputation des frais pour les services fournis offrira à Travaux publics Canada un outil pour mesurer son rendement et pour établir des comparaisons avec des organismes similaires des secteurs public et privé. Avec les nouvelles règles de



**[Texte]**

failures will become public knowledge, and subject to Parliamentary scrutiny.

I am aware that we cannot achieve our objectives without the active support of our clients, plus the central agencies and in particular the Office of the Comptroller General and the Treasury Board Secretariat. In my short time as the Deputy of Public Works I have started consultations with senior officials of these agencies and I am convinced we can work together to overcome any constraints that may impinge on our success.

Finally I include the Office of the Auditor General and its officers as an important source for advice and assistance. This recently completed Audit is viewed as a positive report for change and therefore the recommendations in Chapter 13 are endorsed by the department. I have assigned a member of my Executive with the responsibility of monitoring the progress in implementing these recommendations. I have requested that periodic reports be made available to myself and my Minister. I have already tabled with you, as an update to our responses to Chapter 13 in the Report, the actions we intend to take so as to resolve the concerns raised by the Auditor General. I will also discuss these and other concerns further with officials of the Office of the Auditor General throughout the coming year.

I am convinced that with the support of my colleagues in other departments, the central agencies and, of course, the Auditor General, we will succeed.

**The Chairman:** Our witnesses: from the Office of the Auditor General of Canada we are pleased to welcome Mr. Dye, the Auditor General, and from the Department of Public Works Mr. Lafontaine, the newly appointed Deputy Minister. In case they are needed, we also have with us in the room two officials from Treasury Board.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, may I have the names of the officials from the Treasury Board, please?

**The Chairman:** The two officials from Treasury Board are Mr. Mastronardi, Assistant Secretary, Policy Development and Revision Division, and Mr. McCaense, Director of Real Property and Construction Policy Implementation and Review Division.

Before I invite our witnesses to add to their already submitted written statements and before I open the questioning, I would like to say that this issue we have before us is very complex and will probably take a number of meetings. But I would also like to refer the Department of Public Works officials to the previous report of this committee, April 10, 1984, and to recommendation 16 which reads:

Your Committee recommends that:

- (a) the Department of Public Works continue to follow the directives and procedures for procuring office accommodation as laid down by the Treasury Board, and

**[Traduction]**

divulguation au Parlement, les succès et les échecs de Travaux publics Canada seront connus du grand public et feront l'objet d'un examen par le Parlement.

Je suis conscient que le Ministère ne peut atteindre ses objectifs sans la participation active des clients, des organismes centraux et, en particulier, du Bureau du Contrôleur général et du Secrétariat du Conseil du Trésor. En ma qualité de Sous-ministre des Travaux publics, poste que j'occupe depuis peu, j'ai entamé des consultations avec les responsables de ces organismes, et je suis convaincu que nous pouvons travailler ensemble afin d'aplanir des difficultés qui nous empêchent de réussir.

En dernier lieu, je tiens à mentionner que le Vérificateur général et ses collaborateurs sont une source importante pour obtenir des conseils et de l'aide. Le rapport publié à la suite de la vérification est positif et appelle des changements. En conséquence, le Ministère a approuvé les recommandations formulées au chapitre 13. J'ai chargé un membre du Comité de direction de voir à la mise en oeuvre de ces recommandations. J'ai également demandé que des rapports périodiques me soient présentés, ainsi qu'au Ministre. Je vous ai déjà remis une mise à jour de nos réponses aux recommandations du chapitre 13 du Rapport et des mesures que nous avons l'intention de prendre pour résoudre les questions soulevées par le Vérificateur général. Au cours de l'année, je discuterai de ces questions et d'autres sujets de préoccupation avec les responsables du Bureau du vérificateur général.

Je suis persuadé qu'avec l'aide de mes collègues des autres ministères, des organismes centraux et, bien sûr, du Vérificateur général, le Ministère atteindra son objectif.

**La présidente:** Nous accueillons aujourd'hui, du Bureau du vérificateur général du Canada, M. Dye, vérificateur général, et du ministère des Travaux publics, M. Lafontaine, qui vient d'être nommé sous-ministre. De plus, deux représentants du Conseil du Trésor les accompagnent aujourd'hui et pourront répondre à vos questions.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, pourriez-vous me dire qui sont ces deux représentants du Conseil du Trésor?

**La présidente:** Il s'agit de M. Mastronardi, secrétaire adjoint de la Division de l'élaboration et de la révision des politiques, et de M. McCaense, directeur de la Direction des biens immeubles et de la construction, Division de la mise en oeuvre et de l'examen des politiques.

Je vais offrir aux témoins l'occasion d'ajouter quelques mots aux mémoires qu'ils ont présentés, puis les députés pourront poser des questions; j'aimerais avant tout dire que la question que nous étudions est très complexe et qu'il faudra probablement plus d'une séance pour tout étudier. J'aimerais de plus signaler aux représentants du ministère des Travaux publics que la recommandation 16 du dernier rapport de notre comité, en date du 10 avril 1984, se lisait comme suit:

Votre Comité recommande que:

- a) le ministère des Travaux publics continue de suivre les directives et les procédures qui ont trait à la prestation de locaux à bureaux énoncées par le Conseil du Trésor et

[Text]

give the Public Accounts Committee that assurance in writing.

• 0940

This committee has never had any response to that recommendation, therefore I think a major part of our discussion in this meeting and future meetings must be: Are the Treasury Board directives realistic? If so, why is the Department of Public Works flouting them?

Secondly, if those directives are not realistic, if they impinge unduly on management's right to manage, what steps has the Department of Public Works taken to have them amended?

I would add that this committee takes a very serious view of the fact that since April there has been no reply to our request for this information. We intend to pursue the matter until we are satisfied the Department of Public Works is taking it seriously and is not merely hoping that if the problem is ignored, it will go away.

**Mr. Fennell:** I would like to add a little comment when you are through.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Fennell, the vice-chairman, wishes to add to that. I would also like Mr. Lewis to comment. He was the chairman of the committee at the time this report was prepared. Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Just to supplement yourself, Madam Chairman. I address this to the deputy minister. I appreciate the fact he is new and has not had an opportunity to review everything. I would like to point out that the Glassco Commission, now 15 years old, brought in recommendations which have not been implemented.

Furthermore, I had an opportunity of reviewing the Auditor General's Report of six years ago, 1979. Those recommendations have not been implemented. There is absolutely no evidence of cost accounting in the Department of Public Works. I have yet to see a real-estate company in the private sector that does not depend on serious cost accounting to make sure of costs before it proceeds.

I think you have taken over a mammoth job. You have mammoth problems. Some things have gone on in the past, and I will trust you will learn from history.

This committee is responsible for finding out what happened, why it has happened and why it continues to happen. It is probably known throughout the community as one of the worst-run operations in government.

I just want to let you know where we are coming from, and I would like to know what you will be doing in time. I appreciate that your opening statement was written by your people; it is somewhat hazy-fazy and does not get down to the facts. We

[Translation]

qu'il donne par écrit au Comité des comptes publics une telle assurance.

Notre Comité n'a jamais reçu du ministère des Travaux publics une telle assurance; je crois donc qu'aujourd'hui, comme lors des prochaines réunions, nous devons tâcher de répondre aux questions suivantes: tout d'abord, les directives du Conseil du Trésor sont-elles réalistes et, le cas échéant, pourquoi le ministère des Travaux publics en fait-il fi?

De plus, si ces directives ne sont pas réalistes, si elles gênent indûment les activités des gestionnaires, quelles mesures le ministère des Travaux publics a-t-il prises afin d'assurer qu'elles soient modifiées?

J'aimerais ajouter que notre Comité accepte mal que depuis avril, ledit ministère n'ait pas jugé bon de lui fournir les renseignements qu'il avait demandés. Nous continuerons à exiger ces documents tant que nous ne serons pas convaincus que le ministère des Travaux publics prend cette demande au sérieux et qu'il n'espère pas simplement que si le problème n'est pas signalé, il disparaîtra.

**M. Fennell:** Madame la présidente, lorsque vous aurez fini, j'aimerais dire quelques mots.

**La présidente:** Merci. Le vice-président du Comité, M. Fennell, désire dire quelques mots. J'aimerais également que M. Lewis fasse quelques commentaires. C'est lui qui était président de notre Comité lorsque ce rapport a été rédigé. Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** J'aimerais simplement renforcer ce que vous avez dit, madame la présidente. Cette remarque s'adresse au sous-ministre. Je reconnais qu'il vient d'être nommé à ce poste et qu'il n'a pas eu l'occasion de tout étudier. J'aimerais également signaler que la Commission Glassco a formulé, il y a déjà 15 ans, des recommandations qui n'ont pas été mises en oeuvre.

De plus, j'ai eu l'occasion d'étudier le rapport qu'a présenté le vérificateur général en 1979, il y a six ans. Les recommandations qui y ont été présentées n'ont toujours pas été mises en oeuvre. Rien n'indique que le ministère des Travaux publics procède à une comptabilité de prix de revient. Toutes les sociétés immobilières du secteur privé se fient sérieusement à ce type de comptabilité afin de déterminer les coûts d'un projet avant de le mettre en oeuvre.

Je crois que votre tâche sera très difficile, parce que les problèmes qu'éprouve ce ministère sont énormes. J'espère que vous tiendrez compte de ce qui s'est déjà produit avant de prendre une décision.

Le Comité est chargé de découvrir ce qui s'est produit, pourquoi cela s'est produit et pourquoi le problème n'a pas été réglé. Pour la majorité, il s'agit probablement du ministère qui est le moins bien géré.

Je tiens simplement à vous signaler que nous sommes au courant de la situation, et j'aimerais savoir ce que vous avez l'intention de faire. Je sais que votre déclaration préliminaire a été rédigée par des représentants de votre ministère; c'est un

**[Texte]**

really want to know where the money has gone and why it has disappeared in the way it has.

**The Chairman:** Mr. Lewis.

**Mr. Lewis:** Madam Chairman, I appreciate your introducing the subject of the second report prepared by the former Public Accounts committee last April.

I say to you, sir, that all of us here have other things to do, and we tackle this committee seriously. We did so last April. We made three recommendations and asked for replies in our report dated April 11. It is now practically 10 months later. I appreciate that you are new to the job, but there are several other people here from DPW. I want to know why we have not had a reply to that by now. That is my first question.

The second comment I would make is, in your updated response to the Auditor General's updated response I fail to see any direct reference to the Auditor General's concerns. I would almost go so far as to say it is puffery. I do say, from my experience as chairman, it is one of the poorest responses I have seen out of any department. I do not lay that charge lightly or without thought. You just have not dealt with the same issues as the Auditor General.

You have a follow-up report, Appendix A, in which the word "will" is used continually: "will be in place", "will introduce", "will also use", "will be the subject", "is to be implemented", "will be involved", "currently in the process", "will depend", "will further", "will seek". I suggest to you, sir, that we are concerned about the will. Nowhere there does it say "has put into place since the Auditor General", "have done". I am looking for some past tense, not some future.

• 0945

I would also ask you another question. You claim to have addressed the Auditor General's concerns. In business, when an auditor, paid for by the shareholders, makes recommendations, as a chartered accountant and a lawyer it was my experience that the clients usually checked with the auditor when they felt they had implemented the checks and balances which addressed the auditor's concerns. I ask you this question: In all of the things you have done, have you gone back to the Auditor General and asked him or his officials if what you have put into place meets his concerns? I would like to also state, Madam Chairman, that at a future meeting I would like to address the issue of cost recovery, because as I understand cost recovery, it would be you as a landlord allocating the costs of what you are doing to various ministries. If you were to look at some of the boondoggles you have been through, all the while those things are buried in DPW, they are not out in the open. But once you start allocating things like Centennial

**[Traduction]**

document très vague, qui ne s'attaque pas du tout au problème. Nous désirons vraiment savoir comment cet argent a été dépensé, et pourquoi.

**La présidente:** Monsieur Lewis.

**M. Lewis:** Madame la présidente, je suis heureux que vous ayez signalé l'existence du deuxième rapport préparé par l'ancien Comité des comptes publics en avril dernier.

Monsieur le sous-ministre, je dois vous dire que tous les membres de ce Comité ont d'autres choses à faire et qu'ils prennent leur rôle au sein de ce groupe très sérieusement. C'était la même chose au mois d'avril dernier. Nous avons formulé trois recommandations et avons demandé à votre ministère, dans notre rapport du 11 avril, de nous donner une réponse. Il y a déjà près de 10 mois que ce rapport a été publié. Je sais que vous n'avez été nommé à ce poste que tout récemment, mais nous accueillons aujourd'hui plusieurs autres représentants du ministère des Travaux publics. J'aimerais savoir pourquoi on ne nous a pas encore répondu. C'est là ma première question.

J'aimerais ajouter que dans le rapport ponctuel que vous avez présenté en réponse aux commentaires du vérificateur général, vous ne répondez pas vraiment aux préoccupations de ce dernier. Je dirais même que c'est pratiquement de la pataphysique. Grâce à l'expérience que j'ai acquise à titre de président de ce Comité, et en fonction des documents que j'ai déjà consultés, je peux vous dire qu'il s'agit là d'une des pires réponses de la part d'un ministère. Et je ne fais pas cette accusation à la légère. Vous n'avez simplement pas traité des mêmes questions que le vérificateur général.

Dans votre rapport supplémentaire, à l'annexe A, vous utilisez constamment le futur: en effet on peut lire un peu partout «créera», «mettra sur pied», «utilisera également», «fera l'objet de...», «sera mis sur pied», «participera également», «prépare actuellement», «dépendra de», «fera de plus», «cherchera à». Je dois vous dire que ce qui nous inquiète, c'est la volonté d'agir. Il n'est indiqué nulle part que des mesures ont été prises par suite du Rapport du vérificateur général. Nous voudrions voir la forme passée du verbe, et non pas le futur.

Il y a encore un point sur lequel je voudrais connaître votre réaction. Vous prétendez avoir donné suite aux préoccupations du vérificateur général. Or, dans le monde des affaires, lorsqu'un vérificateur embauché par les actionnaires présente certaines recommandations, je puis vous dire, en tant que comptable agréé et avocat, que ces mêmes actionnaires s'assurent que les contrôles nécessaires ont été mis en place. Est-ce que vous avez vérifié auprès du vérificateur général afin de savoir si les mesures que vous avez prises répondaient à ces attentes? Par ailleurs, madame la présidente, je tiens à donner avis que lors d'une réunion future, j'ai l'intention d'aborder la question de la récupération des coûts. En vertu de ce principe, si je comprends bien, en tant que propriétaire, vous pouviez répartir les coûts entre les divers ministères que vous servez. Il se trouve que dans tout ce bricolage que vous avez fait, il a été difficile de voir exactement ce qui s'est passé. Les chiffres restaient enfouis quelque part au ministère des Travaux



[Text]

Towers to a ministry on a cost recovery basis, I think you are going to find the tenant will be very unhappy about some of the costs you are trying to recover from him. I would suggest, Madam Chairman, that this should be the subject of another meeting.

My last suggestion to the committee, if it meets the committee's approval, is that you might consider discussing the generalities of leasing, then at another meeting you might consider dealing specifically with Journal Tower South, North and Centennial Towers, rather than trying to do it here. I must say, sir, at that time I think you will find the committee very interested in the media reports that DPW was trying to deceive and did in fact deceive Treasury Board and the Cabinet. That is the kind of thing that, no matter which government is in power, this committee will not take very happily. So I think that should be the subject of a separate meeting, Madam Chairman, depending on how today evolves.

Those are the comments I wish to make and I think we should have some answers.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lewis.

We had decided to use today's meeting mainly for leasing. I would suggest we simply see how the questioning goes and then the committee can decide on further meetings after that. But thank you for the suggestion.

Before I recognize Mr. Cassidy, perhaps I should ask Mr. Dye and Mr. Lafontaine if they wish to make any comments.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Madam Chairman.

Very briefly, my objectives from the perspective of the Office of the Auditor General would be to have your committee determine who is in charge, who is accountable and what is the accountability process. I would hope that specific actions to comply with government policy are determined and that there is an understanding achieved between DPW and Treasury Board. I would hope that your committee, in the end, might recommend that progress reports be made available to you so you will feel that this committee is monitoring and that the Treasury Board and the DPW are indeed monitoring their own activities.

Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Lafontaine.

**Mr. M.A.J. Lafontaine (Deputy Minister, Department of Public Works):** Madam Chairman, if I may be permitted, I would like to update my statements for a number of reasons. By the time I arrived in the department on Monday, I was told that by the next day I had to move on recommendations and submit statements. So with your permission, Madam Chairman, I would like to say a few words and also, when you so wish, to attempt answering some of the remarks that were made initially.

[Translation]

publics. Si les coûts étaient répartis dans une situation comme celle des *Centennial Towers*, il vous serait bien difficile de les faire acquitter par le ministère client. Donc, madame la présidente, cette question pourrait faire l'objet d'une autre réunion.

En outre, avec l'accord du Comité, il pourrait y avoir une réunion portant sur la question de la location à bail, de façon générale, puis une autre encore sur les cas précis des tours nord et sud du *Journal* et des *Centennial Towers*. Le Comité a été très intéressé d'apprendre par les médias que le ministère des Travaux publics a essayé d'induire en erreur et a réussi à induire en erreur le Conseil du Trésor et le Cabinet. Quel que soit le gouvernement au pouvoir, ce n'est pas le genre de choses que le Comité voit d'un bon oeil. À mon avis, madame la présidente, ces cas pourraient faire l'objet d'une réunion distincte, selon ce qui se passera aujourd'hui.

Ce sont là les observations que je voulais faire. J'attends maintenant les réponses.

**La présidente:** Merci, monsieur Lewis.

Nous avons décidé de traiter aujourd'hui de la question de la location à bail. Je propose que nous attendions de voir ce qui se passera aujourd'hui avant de planifier d'autres réunions. Merci quand même de votre suggestion.

Avant de céder la parole à M. Cassidy, je demanderais à M. Dye et à M. Lafontaine de faire leurs observations, s'ils le désirent.

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Merci, madame la présidente.

Brièvement, ce que le Bureau du vérificateur général voudrait que le Comité détermine, c'est qui est responsable, qui doit rendre des comptes et en quoi consiste le processus de reddition des comptes. Il faudrait également que soient identifiées des mesures précises, pour faire en sorte que tout cela soit conforme aux lignes directrices du gouvernement, et qu'il y ait entente entre le ministère des Travaux publics et le Conseil du Trésor. Enfin, il serait souhaitable que le Comité recommande des rapports périodiques, de façon à ce qu'il puisse surveiller les mesures qui seront prises et que le Conseil du Trésor et le ministère des Travaux publics lui-même suivent de près la situation.

Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Merci. Monsieur Lafontaine, s'il vous plaît.

**M. M.A.J. Lafontaine (sous-ministre, ministère des Travaux publics):** Avec votre permission, madame la présidente, j'aimerais mettre à jour mes déclarations antérieures. Lorsque je suis arrivé au ministère, le lundi, j'ai appris que je devais répondre à certaines recommandations pour le lendemain. C'est la raison pour laquelle je voudrais revenir sur quelques points.

[Texte]

[Traduction]

• 0950

Before I proceed, Madam Chairman, I would like to introduce some of the senior officials from the department. With me this morning is Mr. A. D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations; Mr. A. J. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty. Also accompanying us today is Mr. Guy Desbarats, Assistant Deputy Minister, Design and Construction; Mr. J. B. Swayne, our Assistant Deputy Minister, Finance; Mr. F. S. Currie, Assistant Deputy Minister, IMPAC Revenue Dependency, and Mr. D. J. Hartt, Director General of Corporate Affairs.

I need not repeat that I am new to the department. I think you, Madam Chairman and members, recognize that. However, I can say that I am very concerned over the observations made by the Auditor General in his report, and that I wish to clearly commit myself to effecting the necessary changes in the Department of Public Works which will address the shortcomings mentioned in the report.

I should also mention that in discussions with my minister, the Hon. Roch LaSalle, I found that he is also committed to bringing about changes to improve the efficiency and effectiveness of the department. In fact, I believe he has already made that commitment in the House and he has reassured me of his support in bringing about these changes.

I think it would not be considered serious of me if I said that I have had time to fully appreciate all the issues contained in the report. However, I think you have my commitment that I will pursue these issues.

I should say also that I am personally committed to making certain that Treasury Board practices and policies are respected. That is also a commitment I have received from the senior officers of the department.

Mr. Dye has mentioned the working relationship with the Treasury Board. I have already initiated a number of consultations with the Treasury Board Secretariat as well as with the secretary. I intend to pursue these discussions with the Comptroller General, and I have already had two meetings with the Office of the Auditor General, in order to develop a co-operative, positive and decisive approach to solving these issues.

Madam Chairman, you have mentioned that you would like to deal with leasing practices. In my view, this is one of the areas which certainly needs to be reviewed within DPW and also in co-operation with the Treasury Board Secretariat. I think the report makes note of space utilization, an area that definitely will be reviewed and addressed, as well as the need to optimize the return on the current government inventory. In passing, Madam Chairman, let me say that my Minister announced last Friday that he had requested the department to provide him with recommendations as to which assets should be done away with.

Over time I also recognize there is a need for me to review the Public Works infrastructure and the related human resource concerns in order to address the issues raised by the Auditor General.

Auparavant, madame la présidente, j'aimerais bien vous présenter les hauts fonctionnaires du ministère qui m'accompagnent. D'abord, M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations; M. A.J. Perrier, sous-ministre adjoint, Immobilier. Ensuite, M. Guy Desbarats, sous-ministre adjoint, Design et construction; M. J.B. Swayne, sous-ministre adjoint, Finances; M. F.S. Currie, sous-ministre adjoint, PPCG/Régime d'autofinancement, et M. D.J. Hartt, sous-ministre adjoint intérimaire, Affaires ministérielles.

Je n'ai pas à vous rappeler que je suis nouveau au ministère. Je pense que vous le savez tous, madame la présidente, membres du Comité. Je suis quand même très préoccupé par les observations du vérificateur général dans son rapport, et je tiens à m'engager clairement à apporter les changements nécessaires au ministère des Travaux publics, en vue de corriger les lacunes mentionnées.

En outre, si je me fie aux entretiens que j'ai eus avec mon ministre, l'honorable Roch La Salle, il est également prêt à faire le nécessaire pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du ministère. Sauf erreur, il s'est déjà engagé à la Chambre, et c'est ainsi qu'il m'a assuré de son appui dans cette entreprise.

Évidemment, je ne pense pas qu'on me prendrait au sérieux si j'affirmais que j'ai eu le temps d'approfondir toutes les questions qui se trouvent dans le rapport. Je ne puis que vous promettre de le faire.

Je me suis personnellement engagé à veiller à ce que les pratiques et les lignes directrices du Conseil du Trésor soient respectées. Les autres hauts fonctionnaires du ministère ont fait de même.

M. Dye a parlé d'une entente de travail avec le Conseil du Trésor. J'ai déjà entamé des consultations avec le secrétariat et le secrétaire du Conseil du Trésor. J'ai l'intention d'avoir des entretiens avec le contrôleur général, et j'ai eu deux réunions, à ce jour, avec le Bureau du vérificateur général, tout cela en vue de mettre au point une approche coopérative, positive et décisive pour résoudre les problèmes.

Il a été question des pratiques de location à bail, madame la présidente. Je conviens que c'est un des sujets qui doivent être examinés au niveau du ministère des Travaux publics et en coopération avec le secrétariat du Conseil du Trésor. Le rapport fait état de l'utilisation des locaux. C'est une autre question qui devra être examinée et réglée, tout comme l'optimisation du rendement de l'actif courant du gouvernement. À cet égard, madame la présidente, je rappelle que le ministre a annoncé vendredi qu'il avait demandé au ministère de lui faire des recommandations sur les éléments d'actif qui pouvaient être réduits.

Il faudra également, avec le temps, revoir l'infrastructure et la question de l'utilisation des ressources humaines à l'intérieur du ministère des Travaux publics, en réponse aux observations du vérificateur général.

[Text]

I should mention that Bill C-13 received Third Reading in the Senate last week and I believe that clarifies at least one of the issues raised by the Auditor General.

Upon speaking with the secretary of the Treasury Board, we have agreed that he and I will form a small committee which I intend to chair. We will also be inviting the new Comptroller General, Mr. Rayner, who has yet to take up his position, although I believe he takes over his job officially sometime near the end of March, to join us. Its purpose will be to ensure that the concerns are met, and met decisively, in response to the criticism coming to the department.

I can tell you that I intend to develop detailed action plans. I intend to follow up matters on a regular basis, personally as well as through our executive committee, to ensure that there is momentum. I will also be submitting plans and regular progress reports to the Minister, as so agreed between the two of us.

• 0955

I am also quite willing, Madam Chairman, should the committee will so, as per the recommendation of the Auditor General, to provide this committee with all these detailed action plans and provide progress reports as needed.

In summary, Madam Chairman, it has been a fast two weeks for me in trying to get briefed and trying to move as many things as possible.

I recognize, as you have mentioned, that it is a very complex issue. I recognize that the success will depend on a number of groups working together. I have been assured by all those concerned that I will get their support and their co-operation.

I can also assure members of this committee that they will have my co-operation. Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lafontaine. Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** In that report of April 1984—and I was a member of that committee as well—there were also two requests to Treasury Board and I wonder if Treasury Board would comment on it.

The two recommendations made by our committee to Treasury Board were that the Treasury Board enforce compliance with its directives and procedures and compliance with its regulations. We even suggested that they should use the “not approving any submissions where the threshold for mandatory tendering has not been observed”.

I would like Treasury Board to comment on their compliance to that and what weapons, what hammers they do have to force compliance.

**Mr. McCanse (Director of Real Property and Construction, Office of the Secretary of the Treasury Board):** Concerning the latter part of your question, sir, as I recall from the statement last year from Dr. Peter Meyboom, the Treasury Board has little power of enforcement. I am going straight

[Translation]

Par ailleurs, le projet de loi C-13 a subi la troisième lecture au Sénat, la semaine dernière. Il permettra de régler au moins une des questions soulevées par le vérificateur général.

Pour revenir au secrétaire du Conseil du Trésor, il a accepté l'idée d'un petit comité que j'ai l'intention de présider. Nous avons l'intention également d'inviter à se joindre à nous le nouveau contrôleur général, M. Rayner, qui doit commencer son mandat officiellement vers la fin du mois de mars. L'objectif de ce comité serait de veiller à ce que les préoccupations exprimées à l'égard du ministère donnent lieu à des mesures décisives.

J'ai l'intention de mettre au point des plans d'action détaillés. J'ai l'intention également d'effectuer un suivi de façon régulière, personnellement et par l'intermédiaire du comité exécutif, pour que notre action soit soutenue. Je présenterai également au ministre, ainsi qu'il a été convenu entre nous, des plans de travail et, à intervalles réguliers, des comptes rendus des travaux.

Je suis également tout à fait disposé, madame la présidente, si telle est la volonté du Comité, sur la recommandation du vérificateur général, à fournir au Comité tous les plans d'action en question, dans tous leurs détails, et les comptes rendus des travaux au fur et à mesure des besoins.

Je dirais simplement en conclusion, madame la présidente, que j'ai eu une quinzaine très chargée à essayer de me mettre au courant et de mettre en train le plus grand nombre de choses possible.

Je reconnais, comme vous l'avez dit, qu'il s'agit là d'une question très complexe et que le succès dépendra de la coopération de plusieurs groupes. Tous ceux qui sont concernés m'ont assuré de leur concours.

Je puis également assurer les membres du Comité de mon concours. Je vous remercie, madame la présidente.

**La présidente:** Je vous remercie, monsieur Lafontaine. Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Dans le rapport d'avril 1984—je vous fais remarquer que j'étais également membre de ce comité-là—deux demandes avaient été adressées au Conseil du Trésor, et j'aimerais savoir ce qu'il a à en dire.

Notre Comité avait recommandé au Conseil du Trésor d'imposer le respect de ses directives et procédures et de faire observer ses règlements. Nous l'avons même encouragé à refuser son approbation à toutes soumissions pour lesquelles le minimum d'appels d'offres obligatoires n'auraient pas été faits.

Je voudrais que le Conseil du Trésor nous dise s'il a tenu compte de ces recommandations, et de quelles armes, de quels leviers il dispose pour faire appliquer ce règlement.

**M. McCanse (Directeur des Biens immeubles et Contruction, Cabinet du secrétaire du Conseil du Trésor):** En ce qui concerne la dernière partie de votre question, monsieur, je crois me rappeler que, d'après la déclaration faite l'an dernier par M. Peter Meyboom, le Conseil du Trésor n'a que peu de



**[Texte]**

from memory here. As I recall, the Minister responsible for a department answers to Parliament. The Treasury Board does not have an enforcement power.

Concerning the first part of the question, our response to the recommendations of last year's public accounts, I believe we were advised, on the dissolution of Parliament in July, that we would not be expected to reply to those recommendations.

**Mr. Hovdebo:** You say you have no means of enforcing compliance. What about the suggestion we made of not approving any submissions? The Treasury Board has that authority because that is part of the procedure.

**Mr. McCanse:** Well, since last February I am not aware of any that have been approved that were in violation of our policies.

**Mr. Hovdebo:** The Auditor General's report points to several. When we were doing this, there were 14 cases of non-compliance that were brought before us, in this particular case.

**Mr. McCanse:** Were they not before February . . .

**Mr. Hovdebo:** They were before that time, but why did you not use it in the past? Are you using it now? That is what I am asking.

**Mr. McCanse:** Yes, we are using it now. I am not aware of any recent ones that have occurred since last February.

• 1000

**Mr. Redway:** Tower C was approved on August 30, 1984. I wonder if you would like to comment on whether or not that met all the requirements.

**Mr. McCanse:** It was a formal approval of a decision that had been taken in February 1982.

**Mr. Redway:** But was it ratifying something that met all the requirements, or was it just a ratification, period?

**Mr. McCanse:** It was approved by the Treasury Board.

**Mr. Redway:** I understand it was approved by the Treasury Board, but did it meet all the requirements when it was approved by the Treasury Board?

**Mr. McCanse:** In 1982?

**Mr. Redway:** No, according to the Auditor General's report it was ratified August 30, 1984, on the eve of the federal election of September 4, 1984. The Treasury Board approved the department's submission to ratify a lease entered into on July 14, 1982. Apparently, they had not approved it prior to entering into it in July 1982, but retroactively they ratified it in 1984, on the eve of the federal election. That was Tower C.

**[Traduction]**

moyens de faire respecter le règlement. Je dois me fier à ma mémoire sur ce point, mais je crois savoir que le ministre à la tête d'un ministère est responsable devant le Parlement. Le Conseil du Trésor, pour sa part, ne peut appliquer de sanction.

En ce qui concerne la première partie de la question, à savoir si nous avons tenu compte des recommandations émises dans le rapport du Comité des comptes publics de l'an dernier, je crois qu'il nous a été dit, lors de la dissolution, en juillet, du Parlement, que nous n'avions pas besoin de répondre à ces recommandations.

**M. Hovdebo:** Vous dites que vous n'avez pas les moyens de faire respecter les règlements, mais qu'en est-il de la proposition que nous avions faite de ne pas approuver de soumissions? Le Conseil du Trésor dispose de ce pouvoir, car il fait partie de la procédure.

**M. McCanse:** Je n'ai pas connaissance, depuis février dernier, de soumissions qui auraient été approuvées en violation de nos politiques.

**M. Hovdebo:** Mais le rapport du vérificateur général en mentionne plusieurs. À l'époque où nous élaborions ces recommandations, il y avait eu 14 cas de non-observation qui avaient été portés à notre connaissance, dans ce cas particulier.

**M. McCanse:** N'était-ce pas avant février . . .

**M. Hovdebo:** Effectivement, mais pourquoi ne vous êtes-vous pas alors prévalu de ce pouvoir? Le faites-vous maintenant? C'est là ce que je vous demande.

**M. McCanse:** Oui, nous le faisons maintenant. Mais je n'ai pas connaissance de cas récents survenus depuis février de l'an dernier.

**M. Redway:** La transaction portant sur la Tour C a été approuvée le 30 août 1984. Pourriez-vous nous dire si toutes les conditions ont été respectées?

**M. McCanse:** C'était l'approbation officielle d'une décision prise en février 1982.

**M. Redway:** Mais était-ce la ratification d'une transaction pour laquelle tous les critères avaient été respectés, ou s'agissait-il d'une avalidation pure et simple?

**M. McCanse:** Le Conseil du Trésor a donné son approbation.

**M. Redway:** Je comprends bien cela, mais je vous demande si toutes les conditions avaient été respectées lorsque le Conseil du Trésor a donné son approbation.

**M. McCanse:** En 1982?

**M. Redway:** Non. D'après le rapport du vérificateur général, la ratification a été donnée le 30 août 1984, à la veille des élections fédérales du 4 septembre 1984. Le Conseil du Trésor a approuvé la demande du ministère de ratifier un contrat de bail conclu le 14 juillet 1982. Il n'avait visiblement pas été approuvé avant d'être conclu en juillet 1982, mais il a été approuvé, à titre rétroactif, en 1984, à la veille des élections fédérales. Il s'agit du contrat portant sur la Tour C. Pouvez-

*[Text]*

Can you tell us whether or not it met all the requirements at that time?

**Mr. McCanse:** That particular transaction was approved in early 1982.

**Mr. Redway:** Why was it ratified again on August 30, 1984, if it was approved in early 1982?

**Mr. McCanse:** Because the Attorney General picked it up. In fact, there was not a formal Treasury Board approval that he could find, and it was a matter of ratifying a decision that had been taken in February.

**Mr. Redway:** You said it was approved in 1982, and now you are saying the Auditor General said it was not approved in 1982 but was ratified in 1984. Was it approved by the Treasury Board in 1982 or not?

**Mr. McCanse:** Yes.

**Mr. Redway:** Why did it have to be ratified in 1984 if it was approved in 1982?

**Mr. McCanse:** Because normally Treasury Board approvals are ratified in writing.

**Mr. Redway:** Why would it not have been ratified in writing in 1982?

**Mr. McCanse:** Other than an administrative anomaly or slip-up . . .

**Mr. Redway:** Was it another error?

**Mr. McCanse:** An error, yes.

**Mr. Redway:** It is very strange. I thought it was the Public Works department we were looking at here. Maybe we should be looking at Treasury Board's operations too.

**The Chairman:** Mr. Redway, I am sorry to interrupt you, but Mr. Hovdebo did have the floor . . .

**Mr. Redway:** I am sorry about that, Madam Chairman.

**The Chairman:** —and there are two other people also wanting supplementaries on the same subject.

Mr. Hovdebo, do you wish to continue?

**Mr. Hovdebo:** No, that is fine.

**The Chairman:** Then we have Mr. St. Germain and Mr. Hawkes, with supplementaries on Mr. Hovdebo's questioning, right?

**Mr. St. Germain:** That is correct.

**The Chairman:** If you have an independent line of questioning, I will add your name to the list.

**Mr. St. Germain:** I have a supplementary.

**The Chairman:** Mr. St. Germain.

**Mr. St. Germain:** Were all these agreements done verbally, or were there written submissions as to approvals and ratifications? Were they done strictly verbally between the departments?

*[Translation]*

vous nous dire si, à cette époque, toutes les conditions avaient été respectées?

**M. McCanse:** Cette transaction avait été approuvée au début de 1982.

**M. Redway:** S'il en est ainsi, pourquoi a-t-elle de nouveau été ratifiée le 30 août 1984?

**M. McCanse:** Parce que le procureur général l'a relevée. Il n'a pas été en mesure, en fait, de trouver l'approbation officielle du Conseil du Trésor, et il s'agissait de ratifier une décision prise en février.

**M. Redway:** Vous disiez que l'approbation avait été donnée en février 1982, et voilà que vous dites que le vérificateur général a dit que l'approbation n'avait pas été donnée en 1982, mais que la transaction a été ratifiée en 1984. A-t-elle, oui ou non, été approuvée en 1982 par le Conseil du Trésor?

**M. McCanse:** Oui.

**M. Redway:** Dans ce cas, pourquoi a-t-elle dû être ratifiée en 1984?

**M. McCanse:** Parce qu'il est d'usage de ratifier par écrit les approbations du Conseil du Trésor.

**M. Redway:** Et pourquoi n'aurait-elle pas été ratifiée par écrit en 1982?

**M. McCanse:** Par quelque caprice ou négligence administrative, j'imagine . . .

**M. Redway:** Était-ce une autre erreur?

**M. McCanse:** Oui, c'est cela, une erreur.

**M. Redway:** Voilà qui est fort singulier. Je croyais que c'était le ministère des Travaux publics qui était sur la sellette, mais nous ferions peut-être bien d'y mettre également le Conseil du Trésor.

**La présidente:** Monsieur Redway, je regrette de vous interrompre, mais c'est M. Hovdebo qui avait la parole . . .

**M. Redway:** Je m'en excuse, madame la présidente.

**La présidente:** . . . et j'ai deux autres personnes qui veulent poser des questions supplémentaires sur le même sujet.

Monsieur Hovdebo, voulez-vous continuer?

**M. Hovdebo:** Non, cela suffira.

**La présidente:** J'ai ensuite sur ma liste M. St. Germain et M. Hawkes, qui ont des questions supplémentaires relatives à celles de M. Hovdebo, n'est-ce pas?

**M. St. Germain:** C'est exact.

**La présidente:** Si vous avez des questions d'un ordre différent, je mettrai votre nom sur la liste.

**M. St. Germain:** Non, j'ai une question supplémentaire.

**La présidente:** Monsieur St-Germain.

**M. St. Germain:** Tous ces accords ont-ils été conclus verbalement, ou existe-t-il des documents requérant l'approbation et la ratification? Les ministères ont-ils traité uniquement entre eux de vive voix?

## [Texte]

**Mr. McCanse:** No, they were all done in writing. The submission is in writing and the approval is in writing.

**Mr. St. Germain:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Hawkes, then Mr. Keeper.

**Mr. Hawkes:** This is really a supplementary to what Mr. Redway started. Maybe a series of short questions might get us somewhere.

What department of government paid the cheques? What piece of paper gave someone the authority to pay out the money for Tower C?

**Mr. A.D. Wilson (Assistant Deputy Minister, Operations, Department of Public Works):** Madam Chairman, the transactions in that particular lease were obscured at the time the Treasury Board did approve the lease. We did receive from the Treasury Board a direction in writing to enter into the lease. We initially had an authority which we construed to have that intent, and that was subsequently reinforced by two additional letters from Treasury Board directing Public Works to enter into the lease in Tower C. Public Works did so in the belief that this was indeed formal authority. During late summer 1982, I guess . . . No, these are for 1984. When the files were being reviewed by the Auditor General's staff, they pointed out that in their view the authority was not technically correct. We then discussed the matter with the Treasury Board officials and it was agreed that we should put in a clarification submission. This would clear up the matter of the formality of the direction from the Treasury Board to enter into the lease. That was in fact the retroactive submission for ratification that has been mentioned this morning. That was the process carried out.

• 1005

**Mr. Hawkes:** Let me just stay with that for a minute. You say you had direction in writing, followed by two letters. Who signed those letters? I do not need the name of the individual, but I do need the position. Was that a deputy minister's signature or a Minister of the Crown?

**Mr. A. Wilson:** I believe one of them was a Minister and perhaps two of them were deputy secretaries.

**Mr. Lewis:** Madam Chairman, could I ask the Auditor General to comment on this particular issue?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I am a bit confused. I am not exactly sure what document is being referred to by Mr. Wilson for the direction to the department to authorize a contract, a lease. If he could be more specific as to who wrote to whom and on what date, I might know if I have that authority. As far as I know, our whole audit was based on . . . there was no information. I would be very pleased to know what he is talking about.

**Mr. Hawkes:** That would be helpful, if you could give us those details.

## [Traduction]

**M. McCanse:** Non, tout a été fait par écrit, la demande, de même que l'approbation.

**M. St. Germain:** Je vous remercie.

**La présidente:** Monsieur Hawkes, puis M. Keeper.

**M. Hawkes:** Ma question se rattache, à vrai dire, à celle que posait M. Redway. Une série de brèves questions nous permettra peut-être de faire la lumière sur cette affaire.

Quel est le ministère qui émettait les chèques? Quel est le document autorisant le versement des sommes pour la Tour C?

**M. A.D. Wilson (sous-ministre adjoint, Opérations, ministère des Travaux publics):** Madame la présidente, le cas n'était pas clair à l'époque où le Conseil du Trésor a approuvé ce contrat en particulier. Nous avions reçu du Conseil du Trésor un ordre écrit de conclure ce bail. Nous avions à l'origine une autorisation que nous avons interprétée comme allant dans ce sens, et deux autres lettres du Conseil du Trésor ordonnant au ministère des Travaux publics de passer le contrat de location de la Tour C ont renforcé cette interprétation. Le ministère des Travaux publics s'est donc exécuté; il s'agissait effectivement d'une autorisation officielle. Vers la fin de l'été 1982, je crois . . . Non, c'était en 1984. Lorsque les dossiers ont été examinés par les vérificateurs du Bureau du vérificateur général, ceux-ci ont fait remarquer qu'à leur avis, l'autorisation n'était pas en bonne et due forme. Nous avons alors discuté de la question avec les fonctionnaires du Conseil du Trésor et avons convenu qu'il serait souhaitable de mettre les choses au net en demandant une autorisation en bonne et due forme de passer le contrat. C'est là la demande rétroactive de ratification qui a été mentionnée ce matin. C'est ainsi que les choses se sont passées.

**M. Hawkes:** Permettez-moi de m'attarder quelques instants à cette question. Vous dites que vous aviez un ordre par écrit, suivi de deux lettres. Qui en était le signataire? Vous n'avez pas besoin de m'en dire le nom, mais seulement le titre. Était-ce la signature d'un sous-ministre, ou d'un ministre de la Couronne?

**M. A. Wilson:** Je crois que l'un de ces documents était signé par le ministre, et que deux étaient signés par des sous-secrétaires.

**M. Lewis:** Madame la présidente, est-ce que vous me permettez de demander au Vérificateur général de nous dire ce qu'il pense de cette question?

**M. Dye:** Madame la présidente, je crains de ne pas savoir au juste quel est le document que M. Wilson qualifie d'autorisation du ministère de passer un contrat, un bail. S'il pouvait préciser l'expéditeur, le destinataire et la date de cette lettre, je saurais peut-être si je dispose de ce document. Pour autant que je sache, toute notre vérification s'appuyait sur . . . Il n'y avait pas d'information. J'aimerais beaucoup savoir de quel document il parle.

**M. Hawkes:** Oui, nous aimerions bien que vous nous donniez tous ces détails.



[Text]

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, I refer to a letter from the Deputy Secretary of the Administration, Ministry of Policy Branch, to the Deputy Minister of Public Works, March 22, 1982, and the letter reads:

It is our view that the Department of Public Works should pay the rental arrears

There were some rental arrears existing at that time.

and conclude a lease for Tower C, with Campeau Corporation, as soon as possible in accordance with the existing authority.

That is a letter dated March 22, which is in the Auditor General's possession.

A second letter, also from Treasury Board, is dated April 27, 1982, to the Deputy Minister of Public Works. Among other things, it was dealing with a subsequent transaction on the Journal Towers, which is also in the auditor's report. It referred to the approval given by the Ministers to the Journal Towers' transaction.

A paragraph reads as follows:

Approval of the submission was given, in the expectation that the landlord will forgo payment of interest on the back rent for Tower C,

Which the Campeau Corporation had in fact claimed.

and, on condition that leases for Tower C and the two Journal Towers are signed promptly.

Madam Chairman, the department followed that direction.

**Mr. Hawkes:** Who was the second letter from?

**Mr. A. Wilson:** It is from the Deputy Secretary, Administrative Policy Branch of Treasury Board.

**The Chairman:** Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, I am sorry to break in, but what I understand the assistant deputy minister to be saying is that authority for the expenditure of \$120 million, which is what this 10-year lease involved, was to be found by reading very carefully the grammar of a letter from the Treasury Board to the Department of Public Works. You had to look at the subclause or the second half of a paragraph, that is where it was to be found. I find this extraordinary and remarkable. I find it remarkable that the Treasury Board, which has the power to make these ratification decisions, was not in fact consulted over a decision involving \$120 million of public money.

The fact that approval would be given by the deputy secretary and two assistant deputy secretaries would indicate that at the bureaucratic level of Treasury Board you thought it was okay and were prepared to recommend it to Treasury Board.

Nonetheless, the Ministers who form Treasury Board, who were meant to make that decision, apparently were not asked to ratify it until August 30 because prior to that you have no record that there was a ratification, a decision made by the Treasury Board. Now what the hell is going on in the case of both departments, when \$120 million is dealt with by little bits

[Translation]

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, je parle d'une lettre du sous-secrétaire de la Direction de la politique administrative, Conseil du Trésor, au sous-ministre des Travaux publics, datée du 22 mars 1982, et je cite:

A notre avis, le ministère des Travaux publics devrait payer les arriérés des loyers

Il y avait effectivement des arriérés à l'époque.

et conclure avec la Société Campeau, conformément à l'autorisation existante et dans les plus brefs délais, un contrat pour la Tour C.

C'est une lettre datée du 22 mars, qui se trouve entre les mains du vérificateur général.

Une seconde lettre, émanant également du Conseil du Trésor et datée du 27 avril 1982, est adressée au sous-ministre des Travaux publics et traite, entre autres, d'une transaction ultérieure portant sur les tours *Journal*, également mentionnée dans le rapport du vérificateur général. Elle portait sur l'approbation donnée par les ministres à la transaction des tours *Journal*.

Il y est dit notamment:

La demande a été approuvée, dans l'espoir que le propriétaire renoncera au paiement des intérêts dus sur les arriérés de la Tour C,

que la Société Campeau avait, en fait, réclamés.

et à condition que les baux de la tour C et des deux tours *Journal* soient rapidement signés.

Madame la présidente, le ministère a obéi à cet ordre.

**M. Hawkes:** De qui émanait la seconde lettre?

**M. A. Wilson:** Du sous-secrétaire de la Direction de la politique administrative du Conseil du Trésor.

**La présidente:** Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, excusez-moi de vous interrompre, mais je crois comprendre que le sous-ministre adjoint est en train de dire qu'on a obtenu l'autorisation pour la dépense de 120 millions de dollars—ce que représente ce bail de dix ans—en lisant entre les lignes d'une lettre adressée par le Conseil du Trésor au ministre des Travaux publics. C'est en scrutant cette lettre que vous y trouviez, en alinéa ou dans la deuxième partie d'un paragraphe, ladite autorisation. Voilà qui est extraordinaire! N'est-il pas stupéfiant que le Conseil du Trésor, qui est habilité à décider de ces ratifications, n'ait pas été consulté pour une décision portant sur 120 millions de dollars des deniers publics.

Le fait que l'approbation ait été donnée par le sous-secrétaire et deux sous-secrétaires adjoints donnerait à penser qu'aux échelons supérieurs du Conseil du Trésor, l'affaire était réglée et qu'on était disposé à recommander cette ratification.

Il n'empêche que les ministres qui constituent le Conseil du Trésor, et qui devaient donc prendre cette décision, n'ont été priés que le 30 août de donner cette ratification, car il n'existe pas, avant cette date, de document enregistrant cette ratification, cette décision prise par le Conseil du Trésor. Qu'est-ce qui se passe quand deux ministères décident du sort de 120

## [Texte]

of letters and things that are hidden away from Ministers, that kind of thing?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, it is helpful to hear from Mr. Wilson that the authority came on March 22 and provided the department with the ability to use the existing authorities. My understanding was that the existing authorities were to lease a building for \$112 million, and yet they did it at \$154 million. So I am still not quite sure where the authority comes from.

• 1010

**The Chairman:** Thank you. Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** I am prepared to start on a new line of questioning if the supplementary is over, Madam Chairman, if I may.

**The Chairman:** Yes. Let me just double check. Mr. Hawkes, had you completed . . . ?

**Mr. Hawkes:** No. A portion of the March 22 letter was read to us. There were really two things. I would like to know if we could maybe get those letters duplicated right now so we could have a look at them. Can they come to the committee?

Mr. Dye picked up on what I really wanted to discuss. The first letter, on March 22, refers to existing authority. I wanted a definition. What was the department using as the document of existing authority? Where did it come from? Who was it signed by? What did it say? Mr. Dye has suggested that you broke the existing authority. That is really what he says, that on March 22 you had no authority beyond \$112 million. The letter tells you to use existing authority. Who made the decision to move \$42 million of public expenditure? Where did that authority come from?

**Mr. A. Wilson:** First of all, let me make a little bit of an apology, Madam Chairman. While I am reporting on this transaction, I was not involved personally in every stage of it. I am reconstructing some of this. I have to defer to a former deputy minister who has perhaps a little closer knowledge of some of the areas than I have. Some of the information I am presenting to you is my reconstruction of some of the matters. But let me do my best to fill that gap and try to satisfy the committee member.

The derivation of the authority was in fact the President of the Treasury Board's letter of February 10 to the Minister of Public Works, which indeed is the authority Mr. Dye was referring to. It was the initial document of authority. That document was an authority following a review by the Ministers a day or two before that date. That is, the Ministers met on February 8, 1982, and approved the lease of the Tower C building.

The Tower C building was negotiated in tandem with another building. When these documents were presented to Ministers, there was some confusion as to whether the picture of the dual transaction was clearly presented or not.

## [Traduction]

millions de dollars derrière le dos des ministres, par le biais de bouts de papier et d'autres menées de ce genre?

**M. Dye:** Madame la présidente, je suis heureux d'apprendre de M. Wilson qu'une autorisation datée du 22 mars a permis au ministère de se prévaloir des pouvoirs existants. J'avais cru comprendre que l'autorisation de location d'un immeuble portait sur la somme de 112 millions de dollars, et l'immeuble a pourtant été loué 154 millions de dollars. Je ne sais donc toujours pas clairement d'où provenait l'autorisation.

**La présidente:** Je vous remercie. Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** Si les questions supplémentaires sont épuisées, madame la présidente, je suis disposé à lancer une nouvelle série de questions, si vous me le permettez.

**La présidente:** Permettez-moi de vérifier un instant. Monsieur Hawkes, aviez-vous terminé . . . ?

**M. Hawkes:** Non. On nous a lu des extraits d'une lettre datée du 22 mars, et deux points ont attiré mon attention. Serait-il possible de photocopier sur-le-champ ces lettres, afin que nous les ayons sous les yeux? Peut-on les distribuer aux membres du Comité?

C'est M. Dye qui a parlé de la question que j'allais soulever. La première lettre, datée du 22 mars, renvoie à une autorisation existante. J'aurais voulu qu'on me donne une définition: quel est le document considéré par le ministère comme l'autorisation existante? D'où émane-t-il? Quel en était le signataire? Quel en était le contenu? M. Dye prétend que vous avez passé outre à l'autorisation existante, ce qui revient à dire que le 22 mars, votre autorisation ne portait que sur 112 millions de dollars. La lettre vous demande d'utiliser l'autorisation existante. Qui, alors, a décidé de dépenser 42 millions de dollars de deniers publics? D'où provenait l'autorisation?

**M. A. Wilson:** Permettez-moi d'abord de préciser certaines choses, madame la présidente. Tout en étant chargé de répondre de cette transaction, je n'ai pas été impliqué personnellement à chacune de ses étapes. Je dois en reconstituer certaines parties, et il y a un ancien sous-ministre qui est peut-être mieux au courant de chacune de ces étapes que je ne le suis. Une partie de l'information que je vous soumets a été reconstituée par moi, mais je m'efforcerai de remédier à ces lacunes et de répondre à l'attente du membre du Comité qui pose ces questions.

L'autorisation se trouve, en fait, dans la lettre que le président du Conseil du Trésor adressait le 10 février au ministre des Travaux publics, et c'est là l'autorisation dont parlait M. Dye, l'autorisation première. Cette autorisation avait été donnée à la suite d'une réunion des ministres qui eut lieu le 8 février 1982, réunion au cours de laquelle fut approuvée la location de l'immeuble de la Tour C.

La négociation pour cet immeuble s'est faite conjointement avec celle d'un autre immeuble, et lorsque les ministres ont été saisis de ces documents, la question s'est posée de savoir si le

[Text]

When the Minister's letter of February 10 to Mr. Cosgrove, then Minister of Public Works, came out, it was apparent that in fact the Ministers had not looked at both transactions but had looked at them separately. At that particular point it was questionable whether indeed a single transaction could be accepted by the Crown as a separate transaction, or whether it had to be an acceptance of both buildings, that is Tower C and Centennial Tower.

At the time that decision became known, discussions ensued and indeed a letter was sent to the landlord accepting his offer, as authorized by the Treasury Board. That raised a fairly violent reaction from the landlord who corresponded with all the people concerned, including Ministers, to the effect that the acceptance of the terms of our letter were not in accordance with the negotiations that had been conducted. Furthermore, the department was advised at that time that there would be a limit placed on the rental rates quoted.

A reference to these facts was again made to officials of the Treasury Board, and at that time the department sought direction from the Treasury Board as to the appropriate action to take. The department was advised on February 11, by the Treasury Board, to accept Campeau Corporation's most recent offer as a pre-emptive move to prevent further negotiations and further escalation of the cost.

• 1015

And that the department did on February 11, and that is the derivation of the rate that was paid. Now the department, I think, has indeed been derelict in that it did not formally return to the Treasury Board at that time with a change in the condition, when it did act on the subsequent letters which I have indicated we received.

Again I go back to the point that during the Auditor General's review of documents, their opinion was that there was not a proper and clear authority. We looked at that. We accepted the Auditor General's opinion on the matter, and discussed it again with the Treasury Board officials. It was agreed that we would send forward the ratification document, which was done, and it was ratified by memo on the dates reported a moment ago.

**Mr. Hawkes:** You raised two issues for me. You have said that the Treasury Board had either inadequate or incorrect information on February 8, because they considered one transaction when you had twin transactions; that proper consideration would have been information to the Treasury Board that caused them to consider the two transactions at the same time.

The other thing you opened the door to is that you speak of a letter on February 10 from the Treasury Board Minister to the Public Works Minister, and you speak about a decision on February 11, one day later. But you do not indicate that you

[Translation]

cas de cette double transaction avait été clairement présenté ou non.

Il est ressorti de la lettre adressée le 10 février par le ministre à M. Cosgrove, alors ministre des Travaux publics, que les ministres n'avaient pas examiné les deux transactions conjointement, mais séparément. Il n'était pas clair, en effet, à ce moment-là, si une seule transaction pouvait être acceptée par la Couronne comme transaction à part, ou si elle devait porter sur les deux immeubles, à savoir la Tour C et la Centennial Tower.

Lorsque cette décision est devenue officielle, les discussions ont surgi, et une lettre d'acceptation a effectivement été envoyée au propriétaire, comme l'autorisait le Conseil du Trésor. Cette lettre a suscité une réaction assez vive du propriétaire, qui a engagé une correspondance avec toutes les personnes concernées, y compris les ministres, aux fins de prouver que l'acceptation des conditions de notre lettre n'était pas conforme aux négociations qui avaient été menées. Le ministère a également été avisé à ce moment-là, par ailleurs, qu'une limite serait imposée aux loyers proposés.

Ces faits ont été rapportés aux hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor, et le ministère s'est adressé alors au Conseil du Trésor en lui demandant quelles étaient les mesures qu'on lui conseillait de prendre. Le 11 février, le Conseil du Trésor a conseillé au ministère d'accepter l'offre la plus récente de la Société Campeau afin d'empêcher de la sorte les négociations de se poursuivre, entraînant ainsi une augmentation des coûts.

C'est ce qu'a fait le ministère le 11 février, et c'est ce qui explique le prix qui a été payé. Le ministère a fait effectivement, à mon avis, preuve de négligence en n'informant pas officiellement le Conseil du Trésor, à l'époque, de la modification survenue dans les termes du contrat, lorsqu'il a pris des mesures à la suite des lettres ultérieures que nous avons reçues, comme je vous l'ai fait savoir.

J'en reviens à la question d'après laquelle il n'y aurait pas eu d'autorisation en bonne et due forme, comme il avait été dit pendant la vérification des documents par le Bureau du vérificateur général. Après examen, nous nous sommes inclinés devant l'opinion du vérificateur général et en avons de nouveau discuté avec les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor. Nous sommes convenus d'envoyer un document de ratification, ce que nous avons fait, et cela a été confirmé par une note de service aux dates mentionnées tout à l'heure.

**M. Hawkes:** Vous avez soulevé deux questions, à mon avis. Vous avez dit que le 8 février, l'information dont disposait le Conseil du Trésor était soit incorrecte soit insuffisante, car une seule transaction, au lieu de deux, avait été examinée. Il aurait fallu informer le Conseil du Trésor que les deux transactions devaient être examinées concurremment.

Vous mentionnez, par ailleurs, une lettre du ministre du Conseil du Trésor adressée le 10 février au ministre des Travaux publics, et vous parlez d'une décision survenue le 11 février, soit le lendemain, mais sans préciser si vous disposiez



## [Texte]

have anything in writing about the February 11 decision. Now, could you tell us what you have in writing about February 11, and will you tell us about the information that went to Treasury Board on February 8? Did it go in twinned form? Did it not go in twinned form? Who was responsible for the submission to Treasury Board on February 8?

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, Treasury Board Ministers considered the case on two occasions. On January 28, as is listed in the Auditor General's report, the Tower C lease was considered by Ministers. The Centennial Towers package, however, became separated and was not considered by Ministers. Therefore, the Auditor General is quite correct in his observation that on January 28 Ministers did not review the complete information. Ministers gave a decision on January 28 based on the incomplete information, which was unacceptable to the landlord.

Following representations by our department, much discussion, of course, and representation from the landlord, both directly and indirectly to the Ministers, the Ministers again considered the case on February 8. On February 8, they considered both submissions together, with all the pertinent background and facts, and made the decision to drop the Centennial Towers arrangement and go only for the Tower C arrangement. That was the order of events at the Treasury Board.

There were some qualifications in the letter to Mr. Cosgrove from Mr. Johnson, President of the Treasury Board, but it did clearly indicate that we were to establish the intention of Campeau's offer. It was during the dialogue with Campeau which followed, to establish some of the details of his offer which the Ministers had raised and had discussed, that the question of rate again came up and a deadline was put on the acceptability of the rate. It was at that particular point when, given that there were only a few days available before the rate was to advance another \$35 a metre, and we were under that kind of pressure without leverage to respond very adequately to it, that we contacted officials of the Treasury Board to again seek direction on the action which would be appropriate for Public Works to take. We were advised that evening, only by telephone, but we have kept file record notes of these discussions, to accept Campeau's last written offer. And that is what we did. Our default perhaps—and I think we have to acknowledge this—is that we did not adequately record the transaction back in writing to the Treasury Board, until it was pointed out to us by the Auditor General, at which time we did.

• 1020

**Mr. Hawkes:** The language has shifted slightly here: On February 11, in a telephone call with officials of Treasury Board. What does the term "officials of Treasury Board" indicate, and subsequent to that telephone call, was there a confirmatory letter confirming the telephone call?

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, no, there was not. I would have to defer to the Treasury Board officials, but my understanding is that this was discussed that day with the

## [Traduction]

d'un document concernant la décision du 11 février. Pourriez-vous nous dire ce que vous avez par écrit concernant le 11 février, et nous rapporter l'information adressée le 8 février au Conseil du Trésor? Les deux actions ont-elles été menées de front, ou non? Qui était à l'origine de la demande adressée au Conseil du Trésor le 8 février?

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, les ministres du Conseil du Trésor ont examiné le cas à deux occasions. Le 28 janvier, comme le dit le rapport du vérificateur général, les ministres ont examiné le bail de la Tour C. Mais la transaction portant sur les *Centennial Towers* a été considérée à part, et pas par les ministres. Le vérificateur général a donc parfaitement raison en disant que le 28 janvier, les ministres n'ont pas été saisis de toute l'information. Ils ont rendu une décision le 28 janvier, mais en se basant sur une information incomplète, et le propriétaire s'est refusé à l'accepter.

À la suite de demandes répétées de notre ministère, et, bien entendu, de nombreuses discussions, et de requêtes du propriétaire adressées directement et indirectement aux ministres, ces derniers ont réexaminé la question le 8 février. Ils ont, à ce moment-là, étudié conjointement les deux questions, avec toute l'information nécessaire, et ont décidé de rejeter le bail des *Centennial Towers*, et de n'accepter que celui de la Tour C. Tel est l'ordre chronologique des événements au Conseil du Trésor.

Dans la lettre qu'il adressait à M. Cosgrove, M. Johnson, président du Conseil du Trésor, émettait certaines réserves, tout en faisant clairement savoir que nous devions faire préciser l'offre de Campeau. C'est au cours des entretiens qui ont suivi avec ce dernier, pour préciser l'offre qui avait été faite par les ministres, que s'est de nouveau posée la question des loyers et qu'une date limite a été fixée à la validité des loyers proposés. C'est à ce moment-là, compte tenu du fait qu'en quelques jours, les loyers augmenteraient de 35\$ le mètre, que, nous trouvant démunis de moyens de parer à cette menace, nous avons pris contact avec les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor pour savoir quelle serait la mesure la plus judicieuse pour le ministère des Travaux publics. On nous a fait savoir ce soir-là, par conversation téléphonique—mais nous avons, dans les dossiers, des notes consignait cette conversation—que nous devions accepter la dernière offre écrite de Campeau, ce que nous avons fait. Je reconnais toutefois que nous avons peut-être manqué à notre devoir, en ce sens que nous n'avons pas confirmé par écrit la transaction dans une lettre au Conseil du Trésor, et que nous ne l'avons fait que lorsque cette négligence nous a été signalée par le vérificateur général.

**M. Hawkes:** Les termes sont légèrement différents: vous parlez d'un entretien téléphonique avec les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor, en date du 11 février. Qu'entendez-vous par «hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor», et cet entretien a-t-il été ensuite confirmé par une lettre?

**M. A. Wilson:** Non, madame la présidente, il n'y en a pas eu. Je n'en suis pas certain, et je devrais demander confirmation aux hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor, mais je

[Text]

President of the Treasury Board, that his concurrence was sought and that we were acting on that direction.

**Mr. Hawkes:** So the telephone call was between two civil servants, one of whom claimed he had talked to a Minister and was acting on a Minister's instructions.

**Mr. A. Wilson:** I think you would have to refer that side of the question to the Treasury Board officials. My understanding is that there was that type of conversation that day at Treasury Board.

**Mr. Hawkes:** But from the Public Works perspective, their recall of that telephone conversation is that the person on the other end of the line had talked to the Minister and that this was a ministerial directive. Can you tell us the substance of that directive? Was that permission to go \$42 million beyond existing authority?

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, the directive was to accept the Tower C offer alone at a rate of \$255 a metre in accordance with the Campeau Corporation offer of February 1, 1982. Again, I believe that direction was given to us following some discussion between Treasury Board officials and the Department of Justice officials.

**Mr. Hawkes:** Did Public Works in that telephone call make the Treasury Board official aware of the fact that it would take you \$42 million beyond existing authority? Did you warn them?

**Mr. A. Wilson:** Not in as many words, Madam Chairman. I think the numbers were quite well known to both parties. I guess the technique was that we were now facing—three or four days later—another potential renegotiation at a rate of \$30 a metre more expensive. That was pointed out to the Treasury Board at the time, and following their consideration of the matter, that was the direction we received. The direction, however, was not confirmed in writing by the Treasury Board but was recorded on the departmental files.

**Mr. Hawkes:** Do you have a note about that telephone conversation, and can you share your version of that telephone conversation with us?

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, the Auditor General has a copy of these file notes.

**Mr. McCanse:** Madam Chairman, I would confirm the statement by Mr. Wilson concerning the telephone call of February 11, and I would add that to my knowledge the decision was taken by the Treasury Board as opposed to the president alone.

**Mr. Hawkes:** Would there be a Treasury Board minute to that effect, that it was a Treasury Board decision? Can you tell us why there was nothing in writing to confirm that telephone conversation? If Treasury Board issued a directive of this kind, why was there not a piece of paper confirming that directive?

[Translation]

crois savoir que la question avait été discutée ce jour-là avec le président du Conseil du Trésor, qu'on a demandé son approbation et que c'est de lui qu'émanait cette autorisation.

**M. Hawkes:** La conversation téléphonique a donc eu lieu entre deux fonctionnaires, dont l'un prétendait avoir consulté un ministre et agi selon ses instructions.

**M. A. Wilson:** Il vaudrait mieux, pour cet aspect de la question, vous adresser aux hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor. Je crois savoir que c'est ainsi que les choses se sont passées au Conseil du Trésor.

**M. Hawkes:** Mais d'après la version du ministère des Travaux publics, la personne à l'autre bout du fil, lors de cet entretien téléphonique, avait consulté le ministre, et transmettait donc une directive ministérielle. Pouvez-vous nous dire quel était le sens de cette directive? Était-ce une autorisation de dépassement de 42 millions de dollars de l'autorisation existante?

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, la directive nous demandait d'accepter isolément l'offre de la Tour C, au taux de 255\$ le mètre, conformément à l'offre de la Société Campeau du 1<sup>er</sup> février 1982. Là encore, je crois que cet ordre nous a été donné à la suite d'une discussion entre des hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor et ceux du ministère de la Justice.

**M. Hawkes:** Le ministère des Travaux publics a-t-il informé le haut fonctionnaire du Conseil du Trésor que l'acceptation de cette offre entraînerait un dépassement de 42 millions de dollars non couverts par l'autorisation existante? Les en avez-vous avertis?

**M. A. Wilson:** Pas expressément, madame la présidente. Les chiffres étaient parfaitement connus des deux parties, à mon avis. Nous étions pressés par l'échéance, et risquions, trois ou quatre jours plus tard, de devoir reprendre les négociations sur un loyer qui aurait augmenté de 30\$ le mètre. C'est ce que nous a fait remarquer à l'époque le Conseil du Trésor, et en tenant compte de cet argument, c'est ainsi que nous avons compris l'ordre que nous avons reçu. Cet ordre n'a toutefois pas été confirmé par écrit par le Conseil du Trésor, mais a été simplement consigné dans les dossiers ministériels.

**M. Hawkes:** Est-ce que vous avez ces notes sur l'entretien téléphonique, et pouvez-vous les mettre à notre disposition?

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, le vérificateur général a un exemplaire de ces notes.

**M. McCanse:** Madame la présidente, je voudrais confirmer la déclaration de M. Wilson concernant l'entretien téléphonique du 11 février, et ajouter qu'à ma connaissance, la décision a été prise par le Conseil du Trésor, et non par son seul président.

**M. Hawkes:** Est-ce que vous auriez un procès-verbal de ladite réunion du Conseil du Trésor, prouvant qu'il s'agissait d'une décision de celui-ci? Pourriez-vous nous dire pourquoi rien n'a été confirmé par écrit de cet entretien téléphonique? Si le Conseil du Trésor émet une directive pareille, pourquoi n'existe-t-il pas de document la confirmant?

[Texte]

**Mr. McCanse:** I do not know. I cannot answer why it was not confirmed in writing. There is an internal memorandum confirming it, which I cannot provide. That is the basis of my statement, but I cannot table the memorandum.

**Mr. Hawkes:** Can you not find it in order to table it, or do you feel there is something in the secrecy provisions of government that does not allow you to?

**Mr. McCanse:** Yes, due to the secrecy provisions I cannot table it.

**Mr. McCanse:** Why?

**Mr. McCanse:** Advice to a Minister.

**Mr. Cassidy:** Has this been made available to the Auditor General?

**Mr. McCanse:** No.

**Mr. Hawkes:** You cannot provide it to the Auditor General, either.

**Mr. McCanse:** I cannot on my own here; I will have to have it cleared. If you would bear with me, I will have it checked out and cleared.

**Mr. St. Germain:** Madam Chairman, may I ask a question on this matter?

**The Chairman:** Mr. St. Germain, Mr. Keeper has been waiting for some time. Perhaps we might have him first and then you.

**Mr. St. Germain:** Whatever you wish, Cyril.

**Mr. Keeper:** I will go with whatever the Chair directs. My supplementary was relating to where this whole discussion started, which was a question to the Treasury Board official about why Treasury Board had not required the department to follow policies and procedures. And Mr. McCanse responded that the Treasury Board had little power of enforcement or no power of enforcement.

• 1025

I am just wondering whether the Treasury Board is considering whether or not it is preferable to wait for the Auditor General to pick up on the wastage of public funds, because its policies are not followed by the department, or would it be more in the interests of the public to seek the authority to be able to enforce its procedures and regulations. Is the Treasury Board considering that and are they prepared to make a recommendation on that?

**Mr. McCanse:** The answer to that is yes, and Mr. Mastronardi has detail on policies, or directives, that are being prepared for Treasury Board approval. So perhaps it would be better if he were to speak to that matter.

**Mr. Keeper:** Okay. We can pursue that later on.

[Traduction]

**M. McCanse:** Je n'en sais rien. Je ne puis vous dire pourquoi il n'y a pas eu de confirmation écrite. Il existe une note de service interne de confirmation, que je ne puis fournir. C'est sur cette note que j'appuie mon affirmation, mais je ne puis la déposer.

**M. Hawkes:** Pouvez-vous la retrouver, afin de la déposer, ou bien les règles de confidentialité du gouvernement vous en empêchent-elles?

**M. McCanse:** Effectivement, ce sont les règles de confidentialité qui m'empêchent de déposer ce document.

**M. Hawkes:** Pourquoi?

**M. McCanse:** C'est un conseil donné au ministre.

**M. Cassidy:** Le vérificateur général a-t-il reçu ce document?

**M. McCanse:** Non.

**M. Hawkes:** Vous ne pouvez donc pas non plus le remettre au vérificateur général.

**M. McCanse:** Je ne puis en décider tout seul, il me faut une autorisation. Je peux, si vous voulez patienter, demander l'autorisation nécessaire pour pouvoir vous le remettre.

**M. St. Germain:** Puis-je poser une question là-dessus, madame la présidente?

**La présidente:** Il y a un moment que M. Keeper attend, monsieur St. Germain. Nous allons d'abord lui donner la parole, et ce sera ensuite votre tour.

**M. St. Germain:** C'est comme vous l'entendez, Cyril.

**M. Keeper:** Je m'en remets à la présidence. Ma question supplémentaire porte sur ce qui nous a amenés à discuter de tout ceci, notamment une question adressée au représentant du Conseil du Trésor, en vue de savoir pourquoi ce dernier n'avait pas exigé du ministère qu'il se conforme aux directives et à la marche à suivre établies. Et M. McCanse a répondu que le Conseil du Trésor n'a que très peu, voire pas du tout, de pouvoirs auxquels il peut recourir pour faire observer les règles.

Je me demande tout simplement si le Conseil du Trésor cherche à savoir s'il serait ou non préférable d'attendre que le vérificateur général examine le gaspillage qui est fait des deniers publics, du fait que ses directives ne sont pas respectées par le ministère, ou bien serait-ce davantage dans l'intérêt du public qu'il cherche à obtenir le pouvoir nécessaire pour faire exécuter ses directives et ses règles? Le Conseil du Trésor envisage-t-il la chose et serait-il prêt à faire une recommandation à cet effet?

**M. McCanse:** Oui. D'ailleurs, M. Mastronardi connaît le détail des politiques ou des directives qu'on est en train de préparer en vue de les faire approuver par le Conseil du Trésor. Il serait donc peut-être préférable que vous discutiez de cela avec lui.

**M. Keeper:** Très bien. Nous reviendrons là-dessus un peu plus tard.



[Text]

**Mr. McCanse:** When the transactional matter is over.

**Mr. Cassidy:** I have questions about Treasury Board and perhaps when my turn comes for some main questioning, Madam Chairman, I could put those questions to Mr. McCanse and Mr. Mastronardi.

**The Chairman:** Thank you. Mr. St. Germain and Mr. Attewell had questions also.

**Mr. Cassidy:** Could we get back to the main line of questioning, Madam Chairman? After all, we have had 10 supplementaries, which is a bit more than the House permits.

**Mr. Attewell:** Mine is not a supplementary.

**The Chairman:** All right. Mr. Attewell, for an independent line. Then Mr. St. Germain for just one supplementary and then we will go to Mr. Cassidy.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, I would just like to take exception to that comment of my hon. colleague. In this meeting we are not restricted to supplementaries, as we are in the House of Commons. That is a television debate. You must keep that in mind. And we are trying to get information. If it takes 200 supplementaries, I think we should follow it until we get the information we are looking for. We have lots of time. We have broadened these to three hours from one-and-a-half hours and I really take exception to your comment.

**Mr. Cassidy:** My only problem, Madam Chairman, is that I would love to ask supplementaries as well. I know that I am just feeling my way in the committee, but basically the temptation is very strong for everybody to indulge in supplementaries and not to follow a main line of questioning. I am still trying to reconcile this and to learn from the Chair how she hopes to make that work. I certainly do not mean to be critical in that sense. I just want to try and find a way by which... I feel it is not right for me to come in with a new line of questioning in the guise of supplementaries, and so I feel a bit inhibited.

**Mr. Fennell:** I acknowledge that and I respect that, but I think we are on a major issue of \$45 million that we have heard a lot of maze and fuzz about.

**Mr. Cassidy:** Sure.

**Mr. Fennell:** We do not have any hard facts. And before we get off the questioning, I just ask—after these two supplementaries—that the Auditor General advise us if he has any of the documents he was looking for in his report. That may close off the questioning and, if not, he may have the opportunity of following up on it.

[Translation] -

**M. McCanse:** Lorsqu'on aura réglé la question des transactions.

**M. Cassidy:** J'ai des questions à poser au sujet du Conseil du Trésor, et lorsque mon tour viendra, madame la présidente, je pourrais peut-être les adresser à MM. McCanse et Mastronardi.

**La présidente:** Merci. MM. St. Germain et Attewell ont eu aussi des questions à poser.

**M. Cassidy:** Pourrions-nous revenir à la question initiale, madame la présidente? Après tout, il y a eu 10 questions supplémentaires, ce qui dépasse un peu la limite fixée par la Chambre.

**M. Attewell:** La mienne n'est pas une question supplémentaire.

**La présidente:** Très bien. Monsieur Attewell, pour une question tout à fait distincte. M. St. Germain pourra ensuite poser une question supplémentaire, et nous passerons ensuite à M. Cassidy.

**M. Fennell:** Madame la présidente, je ne suis pas d'accord avec le commentaire que vient de faire mon collègue. Les restrictions relatives aux questions supplémentaires qui s'appliquent à la Chambre des communes ne s'appliquent pas ici. Il ne faut pas oublier que les débats à la Chambre sont télévisés. Ici, ce que nous essayons de faire, c'est d'obtenir des renseignements. S'il nous faut poser 200 questions supplémentaires pour obtenir les renseignements dont nous avons besoin, alors soit. Nous avons tout notre temps. Nous allons consacrer non plus une heure et demie, mais trois heures à l'étude de ces questions, et votre remarque ne m'a pas du tout plu.

**M. Cassidy:** Mon seul problème, madame la présidente, c'est que j'aimerais, moi aussi, poser des questions supplémentaires. Je sais que je n'en suis toujours qu'à mon apprentissage, mais la tentation est très forte pour tout le monde de vouloir poser des questions supplémentaires et s'écarter un petit peu des questions principales. J'essaie encore de concilier tout cela et de comprendre la façon dont la présidente espère faire fonctionner le Comité. Mais ce n'est pas là une critique. Je souhaite seulement trouver le moyen de... J'ai le sentiment que ce n'est pas bien que je pose des questions au sujet de quelque chose de tout à fait différent, prétextant qu'il s'agit de questions supplémentaires, et c'est pourquoi je suis un petit peu mal à l'aise.

**M. Fennell:** Je comprends cela et je respecte votre point de vue, mais il me semble que nous discutons ici une question très importante, dont la facture s'élève à 45 millions de dollars et qui demeure encore très floue.

**M. Cassidy:** Bien sûr.

**M. Fennell:** On ne nous a pas encore fourni les faits exacts. Avant que nous ne passions à autre chose, j'aimerais—après les deux questions supplémentaires—demander au vérificateur général s'il a reçu certains des documents dont il fait état dans son rapport et qu'il cherchait à obtenir. Sa réponse mettra peut-être fin à la discussion et, dans le cas contraire, il pourrait peut-être revenir sur ce problème.

*[Texte]*

**The Chairman:** May I just also respond to Mr. Cassidy's point by saying that in this committee we have traditionally operated in an informal fashion, simply concentrating on the best way to get the information out. Now, if we were to go by the strict rules, alternates and non-members of the committee would not be able to ask any questions until all the members had been heard. But because of the importance of the issues we deal with, the Chair really tries to recognize everybody. Indeed, we have three hours and I am sure everybody's questions will be accommodated. Where people have to leave early, if the Chair knows, it is always possible to put them on earlier.

**Mr. Keeper:** On the same point of order, I wonder, just for clarification . . . We are pursuing the supplementaries at this point. You will be keeping a speaker's list, I take it, on the supplementaries and then a separate speaking list on the main line of questioning. Is that what you are doing?

**The Chairman:** Yes. What I have at the moment is this: Mr. St. Germain wanted to be recognized for a supplementary. Then Mr. Cassidy and Mr. Attewell both had a list of main questioning.

• 1030

**Mr. Keeper:** I would like to be on the main list as well, please.

**The Chairman:** Mr. St. Germain.

**Mr. St. Germain:** Thank you, Madam Chairman, to the witnesses. We are dealing only with Campeau Corporation here, basically. We are dealing with \$42 million. I would like to ask the assistant deputy minister, was there ministerial intervention in these negotiations?

**Mr. A. Wilson:** There was no ministerial intervention on the Tower C arrangements. The department had already been in Tower C for 10 years. The lease was up after the 10-year period. A decision had to be made. This was the principal building, the headquarters building of the Ministry of Transport—a large building, a large corporate organization with a very expensive fit-up content in the building. The department is seriously constrained in seeking alternative accommodation of that magnitude over that period of time. In those circumstances the department's position over a fairly long number of years, and consistently held to date, is to advise Ministers to diminish our dependency on large total-building rentals because of these very circumstances. We are left with no leverage. This was the case in this situation: no place to go. So there was no ministerial intervention on that. There was a prolonged, tough, bitter negotiation to try to get the best deal possible in the circumstances for the Crown. That is what took place in Tower C. The notion that we might get a better transaction if we threw in the Centennial Towers came along at a slightly later date because the department was in fact directed to lease Centennial Towers.

*[Traduction]*

**La présidente:** Je répondrai aux observations de M. Cassidy en disant que le Comité a toujours fonctionné de façon très souple, s'efforçant tout simplement de trouver le meilleur moyen d'obtenir les renseignements voulus. Si nous appliquions les règles à la lettre, les remplaçants et les députés qui ne sont pas membres du Comité ne pourraient poser de questions qu'une fois liquidées toutes celles des membres réguliers du Comité. Cependant, étant donné l'importance des questions que nous sommes appelés à étudier, la personne qui occupe le fauteuil essaie toujours de donner la parole à tout le monde. Nous disposons de trois heures, et je suis certaine que cela suffira pour que toutes les personnes ici présentes puissent se faire entendre. Lorsque certaines personnes doivent partir plus tôt, si je le sais à l'avance, il m'est toujours possible d'inscrire leur nom un peu plus haut sur la liste.

**M. Keeper:** J'invoque moi aussi le Règlement, au sujet du même point. J'aimerais obtenir quelques éclaircissements . . . Nous en étions arrivés aux questions supplémentaires. Si j'ai bien compris, vous allez tenir une liste de noms pour les questions supplémentaires et une autre liste pour les questions principales. C'est bien cela, n'est-ce pas?

**La présidente:** Oui. Voici ce qui est prévu pour l'heure: M. St-Germain, pour une question supplémentaire, puis MM. Cassidy et Attewell, pour des questions principales.

**M. Keeper:** J'aimerais, moi aussi, que mon nom figure sur la liste des intervenants désireux d'interroger les témoins au sujet des questions principales.

**La présidente:** Monsieur St. Germain.

**M. St. Germain:** Merci, madame la présidente. Nous ne nous intéressons en fait, ici, qu'à la Société Campeau et à ces 42 millions de dollars. Le sous-ministre adjoint pourrait-il me dire si le ministre est intervenu dans ces négociations?

**M. A. Wilson:** Le ministre n'est pas du tout intervenu en ce qui concerne les arrangements négociés pour la Tour C. Le ministère est installé dans la Tour C depuis 10 ans. Le bail de 10 ans allait expirer et une décision s'imposait. L'administration centrale du ministère des Transport était installée dans cet immeuble—un gros immeuble qu'on avait dû réaménager à grands frais, compte tenu des besoins du ministère. Vu l'importance des besoins du ministère, du fait de sa grosseur, il a été très limité, pendant cet intervalle, dans ses recherches de nouveaux locaux. Étant donné ces circonstances, depuis de nombreuses années déjà, le ministère conseille toujours les ministres de réduire au maximum leur recours à des locations d'immeubles entiers. En effet, cette pratique ne nous laisse guère de marge de manœuvre. Et c'est justement ce qui s'était produit dans le cas qui nous intéresse ici. Le ministère n'avait nulle part où aller. Il n'y a donc pas eu intervention de la part du ministre, mais des négociations très longues, très ardues et très amères, en vue d'essayer d'obtenir les meilleurs arrangements possibles dans les circonstances pour la Couronne. Voilà donc ce qui s'est produit pour ce qui est de la Tour C. L'idée qu'il nous aurait été possible d'obtenir une meilleure transac-

[Text]

**Mr. St. Germain:** But in all your dealings you only dealt with one corporation.

**Mr. A. Wilson:** They own both buildings. There was not any other corporation to deal with. In other words, we did not seek alternative space from an . . .

**Mr. St. Germain:** How could you deal, then? How could you deal effectively? You could not deal at all.

**Mr. A. Wilson:** I am pointing out that really we have very little leverage in these circumstances. We are a captive tenant in a building without any bargaining power and no cards up our sleeves.

**Mr. St. Germain:** What alarms me is that all you people who are appearing before our committee are all going to make these great changes. You have allowed the country to get into the dilemma that it is in and yet you are sitting there. That really surprises me.

I will turn now to Mr. Cassidy. Thank you.

**Mr. A. Wilson:** May I respond, Madam Chairman?

**The Chairman:** Yes, Mr. Wilson.

**Mr. A. Wilson:** The department in fact recommended in its long-term planning a reduction of the dependency on situations like this and recommended the construction of a Crown building in Ottawa to take some of the pressure off these circumstances. Ministers finally made the decision not to proceed, not bureaucrats.

**Mr. St. Germain:** Running the department, you could have bought that building for \$15 million more, and you just let it go.

**Mr. A. Wilson:** No, Madam Chairman, Ministers let it go.

**Mr. St. Germain:** You are saying that they were not involved, necessarily; that they never intervened in these negotiations.

**Mr. A. Wilson:** No.

**Mr. St. Germain:** Who is responsible? First of all you say they have not intervened. So if they have not intervened, it is you people who were responsible.

**Mr. A. Wilson:** We recommended to the Ministers the dual transaction to acquire the property. Ministers rejected our recommendation.

**The Chairman:** Mr. Dye, do you wish to make any comments at this point, before we go to Mr. Cassidy?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I am surprised to learn that officials recommended a package deal to the Treasury Board. I am not aware that the Treasury Board knew about that up until about February 8 to February 10. I am pleased to know

[Translation]

tion en ajoutant les *Centennial Towers* a surgi un peu plus tard, car le ministère a reçu l'ordre de louer les *Centennial Towers*.

**M. St. Germain:** Mais dans toutes ces négociations, vous n'avez fait affaire qu'avec une seule société.

**M. A. Wilson:** C'est elle qui possède les deux immeubles. Nous étions donc obligés de négocier avec cette seule société. Autrement dit, nous n'avons pas essayé de trouver des espaces de bureaux chez un autre . . .

**M. St. Germain:** Dans ce cas, comment pouviez-vous négocier? Comment pouviez-vous négocier de façon efficace? Vous ne pouviez pas négocier du tout.

**M. A. Wilson:** Je viens de souligner que dans ce genre de circonstances, notre marge de manoeuvre est pratiquement nulle. Nous sommes un locataire captif, dans une faible position pour négocier, et sans atout dans notre manche.

**M. St. Germain:** Ce qui m'inquiète, c'est que vous tous qui comparez devant le Comité allez faire tous ces gros changements. C'est vous qui avez entraîné le pays dans cette impasse; or, vous êtes ici devant nous. Cela m'étonne vraiment.

Je vais maintenant céder la place à M. Cassidy. Merci.

**M. A. Wilson:** Puis-je répondre, madame la présidente?

**La présidente:** Oui, monsieur Wilson.

**M. A. Wilson:** Le ministère a en fait recommandé, dans son plan à long terme, une réduction du recours des ministères à ce genre de solution et la construction à Ottawa d'un immeuble qui appartiendrait à la Couronne et qui permettrait d'alléger le problème. Et ce sont les ministres, et non pas des bureaucrates, qui ont décidé de ne pas y donner suite.

**M. St. Germain:** Vous qui administrez le ministère, vous auriez pu acheter cet immeuble moyennant un versement de 15 millions de dollars de plus, et vous l'avez laissé partir.

**M. A. Wilson:** Non, madame la présidente, ce sont les ministres qui l'ont laissé partir.

**M. St. Germain:** Vous maintenez donc qu'ils n'ont pas du tout participé, forcément, à ces négociations; qu'ils n'y sont jamais intervenus.

**M. A. Wilson:** Non.

**M. St. Germain:** Qui est responsable? Vous avez dit, tout d'abord, qu'ils n'étaient pas intervenus. S'ils ne sont pas intervenus, c'est vous qui êtes responsables.

**M. A. Wilson:** Nous avions recommandé aux ministres d'opter pour cette double transaction, afin d'acheter l'immeuble. Les ministres ont rejeté notre recommandation.

**La présidente:** Monsieur Dye, aimeriez-vous intervenir tout de suite, avant que nous ne passions à M. Cassidy?

**M. Dye:** Madame la présidente, je suis surpris d'apprendre que les hauts fonctionnaires avaient recommandé cette formule au Conseil du Trésor. J'avais pensé que le Conseil du Trésor n'en avait pris connaissance qu'aux environs du 8 ou du 10 février. Je suis heureux de savoir qu'ils avaient formulé cette



*[Texte]*

that they did make that recommendation. There is no evidence that we have on our files that the Treasury Board was aware.

As for this business of authority, I believe the department is saying that their authority comes from a letter of February 10 from one Minister to another Minister. If that is so, my reading of that letter is different from their reading of that letter. I do not believe the authority existed.

**Mr. St. Germain:** May I ask the Auditor General, on that \$15 million, did you see any documentation that supported what Mr. Wilson just said in regards to the purchase for \$15 million?

• 1035

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I will have to ask Shahid Minto, who is the auditor in charge of that project, to tell us whether or not he saw the document. I do not know.

**Mr. Shahid Minto (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** Madam Chairman, prior to the decision being made by Treasury Board on January 28, 1982, we saw no evidence that they were told it was a package deal. They went in with the Treasury Board submission, giving all the details of a lease purchase—and all the requirements were in there—but they never linked it to the Tower C thing, and therefore Treasury Board dealt with the two things independently. On February 10, the direction that came from Treasury Board—our reading is slightly different from what has been put forward. We did not see any authority there.

**The Chairman:** Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** I appreciate the comments made by Mr. Lafontaine in terms of promising a new relationship and working closely with the Auditor General and the Comptroller General to try to avoid some of these things occurring in the future.

As a general comment, I have to say that the complacency shown by Public Works, by the department for which you are now responsible, is very disturbing. As Mr. Fennell said, that is something that is not new; it has been there for a long time.

As a resident of Ottawa, I have been aware of the kind of very strange dealings with commercial leases by the federal government that have taken place for a very long time. Some of us have wondered for a long time whether Bob Campeau does not somehow lead a charmed life, in that his closeness to the party that was then in power did not perhaps account for the treatment he got—treatment which has resulted in what would appear to be enormously profitable arrangements, given the fact that the buildings in question were built in the late 1960s and the early 1970s and must clearly have costs that were far less than the cost of putting up comparable buildings would be today, but because it is first-class office space are renting at rentals that are equivalent.

*[Traduction]*

recommandation. Nos dossiers ne contiennent cependant aucune indication selon laquelle le Conseil du Trésor avait été mis au courant.

Quant à la question de l'autorisation, si j'ai bien compris, les représentants du ministère prétendent que celle-ci est définie dans une lettre datée du 10 février adressée d'un ministre à un autre. Si c'est le cas, mon interprétation de cette lettre est différente de la leur. Je ne pense pas que l'autorisation nécessaire ait été donnée.

**M. St. Germain:** Monsieur le vérificateur général, avez-vous vu des documents appuyant ce que vient de dire M. Wilson au sujet de la possibilité d'acheter cet immeuble pour 15 millions de dollars?

**M. Dye:** Madame la présidente, il faudrait demander à Shahid Minto, qui est le vérificateur responsable de ce projet, s'il a ou non vu ce document. Je ne suis pas au courant.

**M. Shahid Minto (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada):** Madame la présidente, avant que le Conseil du Trésor ne rende sa décision le 28 janvier 1982, il n'y avait rien qui aurait pu nous amener à croire qu'on leur avait dit qu'il s'agissait d'une transaction globale. Ils ont pris la soumission du Conseil du Trésor, donnant tous les détails du bail—achat—et tous les critères étaient là—mais ils n'ont jamais rattaché cela à l'affaire de la Tour C, et c'est pourquoi le Conseil du Trésor a traité les deux choses séparément. Le 10 février, le Conseil du Trésor émettait une directive, mais notre interprétation de la chose est légèrement différente de celle qui vient d'être donnée. Nous n'y avons décelé aucune autorisation.

**La présidente:** Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** J'apprécie les commentaires faits par M. Lafontaine et sa promesse de nouveaux rapports très étroits avec le vérificateur général et le contrôleur général en vue d'essayer d'éviter ce genre de problème à l'avenir.

Je dois dire, à titre de commentaire général, que la complaisance manifestée par les Travaux publics, ministère dont vous êtes maintenant responsable, est des plus troublantes. Comme l'a souligné M. Fennell, il ne s'agit pas là de quelque chose de nouveau. Le problème existe de longue date.

En tant que résident de la ville d'Ottawa, je connais depuis très longtemps les négociations étranges menées par le gouvernement fédéral dans le cas de baux commerciaux. Certains d'entre nous se demandent depuis longtemps si la vie de Bob Campeau n'est pas bénie des dieux, si ce n'est pas aux liens étroits qu'il entretenait avec le parti qui était alors au pouvoir qu'il doit le traitement qui lui a toujours été réservé, traitement qui a donné lieu à des arrangements extrêmement rentables, étant donné que les immeubles dont il est question ont été construits vers la fin des années 60 et au début des années 70, et qu'ils ont donc coûté beaucoup moins cher que les immeubles qui se montent à l'heure actuelle. Or, étant donné que les espaces de bureaux qu'ils renferment sont de

[Text]

I am also disturbed at the amount of passing the buck which appears to be taking place—Public Works here doing its best to say, well, they were acting on behalf of or with the authority of Treasury Board, and Treasury Board in turn indicating that Treasury Board Ministers were responsible, even where documentation cannot be found. The specific reference being made to authority coming from the President of the Treasury Board, according to *The Globe and Mail* today, was a very angry letter from Mr. Johnston, the Minister at the time, expressing concern that the rents on the Campeau building were far in excess of rents negotiated over the previous year, saying, and I quote:

I am nevertheless distressed about the exorbitant escalation of rent of our downtown office space.

The Auditor General indicates that there were large quantities of space available across the river in Hull, which were in the possession of the Government of Canada through long-term leases, I think it is, or perhaps through buildings they owned. Also, a lease tender was taken which revealed some 35 different submissions of buildings some time in 1982, which would indicate that the allegations that no space was available are hard to accept.

And finally, Public Works says that they acted in response to direction with respect to Centennial Towers. It was quite clear from the previous report in 1983 that the authority for the leasing of Centennial Towers, and the need as far as the security agency was concerned, was far from definite; that the authority given to Public Works was questionable, and that Treasury Board itself should be criticized if in fact it allowed that to continue to go forward when Public Works had in fact failed properly to define the needs, failed to communicate with the client, and had failed to recognize that the plant was not going to be ready as quickly as they thought and it had no particular need of a downtown building.

It is hard to find a place to begin questioning from this, but my sense is I would like to point this to Mr. Mastronardi and Mr. McCause of Treasury Board.

These problems with Public Works were not new. They have been going on for six years, for many more years before that, and yet Mr. McCause said that Treasury Board has little power of enforcement; that the Minister is responsible to Parliament—the Minister of Public Works.

That puts us, as Parliamentarians, in a very difficult position. As a consequence of Cabinet government, the

[Translation]

toute première catégorie, les loyers coûtent aussi cher que pour les immeubles plus récents.

Je suis également préoccupé par le fait que tout le monde essaie de rejeter la responsabilité sur l'autre: les représentants des Travaux publics qui sont parmi nous aujourd'hui ont fait de leur mieux pour dire qu'ils agissaient au nom du Conseil du Trésor, ou à tout le moins avec son autorisation, et le Conseil du Trésor prétend à son tour que c'étaient les ministres du Conseil du Trésor qui étaient responsables, et ce, même s'ils ne parviennent pas à mettre la main sur la documentation. Pour ce qui est de cette question d'autorisation émanant du président du Conseil du Trésor, le *Globe and Mail* d'aujourd'hui cite une lettre pleine de colère écrite par M. Johnston, qui était ministre à l'époque, exprimant son inquiétude face aux coûts des loyers pour l'immeuble Campeau, qui dépassaient de beaucoup les loyers négociés pour les années précédentes. Voici ce qu'il y dit, et je cite:

Je suis néanmoins bouleversé par la folle escalade du coût des loyers que nous payons pour les espaces de bureaux en ville.

Le vérificateur général prétend qu'il y avait quantité d'espaces de bureaux libres de l'autre côté de la rivière, à Hull, espaces de bureaux qui revenaient au gouvernement du Canada en vertu de baux à long terme, ou peut-être parce que certains immeubles appartenaient au gouvernement. Par ailleurs, un appel d'offres lancé en 1982 avait donné lieu à quelque 35 soumissions différentes, ce qui m'amène à me méfier des allégations selon lesquelles il n'y aurait pas eu d'espaces de bureaux ailleurs.

Enfin, les Travaux publics disent qu'ils se sont conformés à des directives qu'ils ont reçues relativement aux *Centennial Towers*. Il est tout à fait clair, si l'on se reporte au rapport précédent, établi en 1983, que l'autorisation pour la location des *Centennial Towers* et que les besoins eux-mêmes, en ce qui concerne le bureau de sécurité, étaient loin d'être définis. En effet, l'autorisation donnée aux Travaux publics était elle-même douteuse, et le Conseil du Trésor mérite qu'on lui fasse des reproches s'il a permis que les choses se poursuivent sans que les Travaux publics aient bien défini les besoins, sans qu'il ait communiqué avec le client et sans qu'il ait reconnu que le bureau n'allait pas être prêt aussi vite que prévu, et qu'il n'était donc pas nécessaire de trouver tout de suite un immeuble dans le centre-ville.

Je ne sais trop par où commencer, mais je souhaitais porter cela à l'attention de M. Mastronardi et de M. McCause, du Conseil du Trésor.

Ces problèmes avec les Travaux publics ne sont pas nouveaux. Ils existent depuis six ans, ou même plus. Or, M. McCause a déclaré que le Conseil du Trésor n'est pas, ou presque pas, en mesure d'exiger le respect des règles, que le ministre est responsable devant le Parlement... le ministre des Travaux publics.

• 1040

Cela nous place, nous, les parlementaires, dans une position très difficile. Puisque c'est le Cabinet qui fait la loi, le ministre

*[Texte]*

Minister may be responsible to Parliament, but Treasury Board has the facts of what is going on and yet is not required to make them public and would, in fact, be criticized, as it is not a part of Cabinet government to blow the whistle publicly on a department which is not living up to regulations.

We come along after tens of millions of dollars have been squandered in the case of these particular leases. Now we try to pick up the pieces and get promises that it will not happen again.

My question to you, Mr. McCanse, is has Treasury Board not seized that problem and recognized there has to be some better way of ensuring, not that little inconsequential regulations which are slightly ignored are respected, but that in major things like this proper procedures are followed so that taxpayers' money can be defended? Why has Treasury Board not blown a whistle internally and found a better way of doing this in all the years the Department of Public Works has been creating these problems?

**Mr. McCanse:** First of all, I assure you, Madam Chairman and Mr. Cassidy, that the Treasury Board is most concerned. You quote from the letter of a previous president, and Mr. Mastronardi, as I said a while ago, will be informing you of a new direction which the Treasury Board will be asked to approve in view of the Auditor General's latest report.

I made a reference at the beginning to the fact that the power of Treasury Board, let us use the word "to discipline", a department is rather small. It flows from the statement to the Public Accounts committee about a year ago. I have never set my mind to the question, and as a result I cannot give you any of my feeling on how the Treasury Board can punish. Normally it would be in a resource sense, by restricting resources. By restricting resources you do not punish the department; you punish the client of the department. If you say to the Department of Public Works that you are going to restrict its leasing funds, all it does is say that it will not enter into the lease. Personally, I am not aware of how the Treasury Board should do this.

**Mr. Cassidy:** Mr. Mastronardi could respond to the question if Mr. McCanse is not prepared to.

**Mr. McCanse:** I cannot.

**Mr. Cassidy:** Could Mr. Mastronardi, then, as the senior official present, take the stand?

Mr. Mastronardi, if there is an isolated mistake made in a department, it is difficult for Treasury Board to step in and stop it, unless you are actually to monitor the administration on behalf of the department. That is why some mistakes which are revealed in the Auditor's reports from time to time do

*[Traduction]*

est peut-être responsable devant le Parlement, mais c'est le Conseil du Trésor qui sait ce qui se passe, bien qu'il ne soit pas tenu de rendre publics les faits. Il s'exposerait d'ailleurs à de vives critiques s'il le faisait, car ce n'est pas le propre d'un gouvernement de cabinet de vendre la mèche publiquement lorsqu'un ministère ne respecte pas les règlements.

Et nous voici aujourd'hui, des dizaines de millions de dollars ayant été gaspillés au titre de ces différents baux. Nous devons maintenant payer les pots cassés et vous soutenir des promesses que cela ne se reproduira plus.

La question que j'aimerais vous poser, monsieur McCanse, est la suivante: le Conseil du Trésor n'a-t-il pas pris les choses en main et n'a-t-il pas reconnu qu'il devrait y avoir un meilleur moyen de garantir, non pas que les petits règlements qui ne portent pas à conséquence et qui sont parfois ignorés soient respectés, mais que dans le cas de questions importantes comme celle-ci, la ligne directrice en vigueur soit appliquée, afin que l'argent des contribuables soit utilisé à bon escient? Pourquoi le Conseil du Trésor n'a-t-il pas vendu la mèche à l'échelle interne et pourquoi n'a-t-il pas trouvé de meilleurs moyens de procéder depuis toutes ces années que le ministère des Travaux publics crée ces problèmes?

**M. McCanse:** Je tiens tout d'abord à vous assurer, monsieur Cassidy, que le Conseil du Trésor est très préoccupé par la situation. Vous avez cité un passage tiré d'une lettre écrite par l'ancien président du Conseil du Trésor, et comme je vous l'ai déjà dit, M. Mastronardi va vous aviser d'une nouvelle orientation que le Conseil du Trésor va chercher à faire approuver, compte tenu de ce que dit le dernier rapport du vérificateur général.

J'ai dit au tout début que le pouvoir qu'a le Conseil du Trésor de, disons, discipliner un ministère est plutôt limité. Cela découle de la déclaration qui a été faite, il y a environ un an, devant le Comité des comptes publics. Je n'ai pas encore réfléchi à la question, et c'est pourquoi je ne puis pas vous dire comment le Conseil du Trésor devrait, selon moi, punir ceux qui ne respectent pas les règles. Normalement, il recourrait à une restriction des ressources. Mais en limitant les ressources, vous ne punissez pas le ministère, mais le client du ministère. Si vous dites au ministère des Travaux publics que vous allez limiter ses fonds réservés aux baux, il vous répondra tout simplement qu'il refusera le bail. Ce que je dis n'engage que moi, mais je ne sais vraiment pas comment le Conseil du Trésor devrait procéder.

**M. Cassidy:** M. Mastronardi pourrait peut-être répondre à la question si McCanse n'est pas prêt à le faire.

**M. McCanse:** Je ne le peux pas.

**M. Cassidy:** Dans ce cas, M. Mastronardi, qui occupe le poste le plus élevé parmi tous les témoins ici présents, pourrait-il nous donner son point de vue?

Monsieur Mastronardi, si un ministère commet une erreur isolée, il est difficile pour le Conseil du Trésor d'intervenir et d'y mettre fin, à moins que vous ne contrôliez véritablement l'administration pour le compte du ministère. C'est pour cette raison que certaines erreurs, révélées dans les rapports du vérificateur, se produisent de temps en temps et que des fonds



*[Text]*

occur and public money is wasted. To some extent that is an inevitable part of having a very large organization.

Here, in the case of the Department of Public Works, there are problems which, as Mr. Fennell commented, have occurred over many, many years. There is evidence that the tendering regulations of Treasury Board were consistently and flagrantly ignored by Treasury Board, to the point where only 7% or 8% of the leases it signed were as a result of public tendering.

Can you explain why Treasury Board would allow this situation to have persisted for so long when so much public money was at stake and there was evidence of such wastage of public funds? Why would it not have devised means of disciplining a department, such as, for example, using its power over the estimates, not to reduce leasing funds but to cut out a number of the positions in Public Works? If the Public Works people are not doing their jobs, we may as well simply reduce its complement. It could not do any worse job with fewer people than it was doing with the people it had.

**Mr. E.J. Mastronardi (Assistant Secretary, Policy Development and Revision Division, Treasury Board):** Mr. Cassidy and Madam Chairman, first of all, perhaps I will give you a little overview of what has happened in the last few years regarding real property management.

• 1045

It was obvious about five years ago that the policies were inadequate. So a major effort was made to develop an appropriate series of policies which have been a continuum now for the past four or five years.

Now once those policies were in place, the next procedure was to ensure compliance. As you know, while Public Works is the major contracting department, it is only one. Other major contracting departments are Transport, Indian Affairs and Northern Development, Environment, National Defence, etc.

The problems as they arise are dealt with in a number of ways; compliance is dealt with in a number of ways. For example, for the nondelegated activity, we receive something like 1,500 submissions a year at the board, of which a number have come from Public Works. They are reviewed, they are discussed; and that is where you have sort of a direct "hands on" indication of how the contracting is being carried out.

We also have initiated compliance audits. The one referred to in the Auditor General's report, which he picked up and repeated in the report, was based on 1983 data, and is now becoming part of an overall report which we are preparing on compliance audit in a number of areas which will be submitted to the Ministers in the not-too-distant future.

*[Translation]*

publics sont gaspillés. Cela est, dans une certaine mesure, inévitable, vu l'importance de la machine.

Dans le cas du ministère des Travaux publics, il y a des problèmes qui, comme l'a souligné M. Fennell, se sont répétés année après année. Si l'on se fie à certains documents, les Travaux publics auraient systématiquement ignoré les règlements du Conseil du Trésor en matière d'appel d'offres, à telle enseigne que seuls 7 ou 8 p. 100 des baux qu'il a signés résultaient d'appel d'offres.

Pourriez-vous nous dire pourquoi le Conseil du Trésor a laissé cet état de choses durer si longtemps, lorsque les sommes dont il est question étaient si importantes et qu'il y avait manifestement un énorme gaspillage des deniers publics? Pourquoi n'a-t-il pas mis au point une façon de discipliner les ministères, en utilisant, par exemple, ses pouvoirs relativement aux prévisions budgétaires, non pas pour réduire les fonds alloués aux baux, mais pour éliminer certains postes aux Travaux publics? Si les gens des Travaux publics ne font pas leur travail, autant réduire leur effectif. Même avec un nombre inférieur d'employés, le ministère ne pourrait pas plus mal faire son travail.

**M. E.J. Mastronardi (secrétaire adjoint, Division de l'élaboration et de la révision des politiques, Conseil du Trésor):** Monsieur Cassidy, permettez-moi tout d'abord de vous faire une petite récapitulation de ce qui s'est passé au cours des quelques dernières années en matière de gestion des biens immeubles.

Il est devenu apparent il y a environ cinq ans que les lignes directrices n'étaient pas satisfaisantes. Un gros effort a donc été fait pour mettre au point une série de lignes directrices appropriées qui sont maintenant en vigueur depuis quatre ou cinq ans.

Une fois ces lignes directrices en vigueur, la prochaine étape a été de garantir leur respect. Comme vous le savez, les Travaux publics ne sont qu'un ministère parmi bien d'autres qui passent des contrats. Je citerais à titre d'exemples les ministères des Transports, des Affaires indiennes et du Nord canadien, de l'Environnement, de la Défense nationale, et cetera.

Au fur et à mesure que les problèmes surgissent, ils sont réglés de différentes façons. Prenez, par exemple, le respect des règles. Pour ce qui est des activités non déléguées, nous recevons chaque année au conseil environ 1,500 soumissions, dont un certain nombre émane des Travaux publics. On les examine, on en discute et c'est ainsi qu'on a une indication directe de la façon dont l'octroi des contrats se déroule.

Nous avons également mis au point des vérifications de conformité. Celle dont fait état le Rapport du vérificateur général, qu'il a repérée et qu'il reprend en détail, s'appuie sur des données de 1983 et elle va bientôt faire partie d'un rapport d'ensemble sur les vérifications de conformité dans différents domaines que nous sommes en train de préparer et que nous allons dans un avenir assez proche envoyer à tous les ministres.

## [Texte]

We do have a lot of ongoing liaison with Public Works. They participate in our policy development exercises. We do make our concerns known to them. One of the problems they have expressed is the sheer magnitude of the volume of business and its geographic dispersal, which brings up certain control problems. Notwithstanding that, in very recent discussions about the problem, we have agreed—certainly with Mr. Lafontaine—that what is important now is to ensure that a much better compliance process is put in place. I mean, not so much of just dictating a process, but actually closely participating in the implementation and the results assessment of that process. We have prepared a circular for presentation to the Minister of the Treasury Board, which is going to outline and emphasize a number of key actions which will need to be taken in order to improve the whole compliance aspect in real property management. I mean not just for Public Works, which seemed to be the focal point of these discussions, but also to aid other major contracting departments, who have not had the same problems with policy implementation as, it seems, Public Works has had in the past.

**Mr. Cassidy:** In 1984, what proportion of Public Works lease contracts emerged as a result of public tenders?

**Mr. A.J. Perrier (Assistant Deputy Minister, Realty, Department of Public Works):** Madam Chairman, the amount of leases tendered is approximately 10%.

**Mr. Cassidy:** What proportion of your leases would exceed the mandatory guidelines for tendering?

**Mr. Perrier:** Mr. Cassidy, all requests beyond the normal guidelines must be approved by the Treasury Board, if that is...

**Mr. Cassidy:** But are they not required to be tendered if they are over a mandatory limit?

**Mr. Perrier:** No, they are not. There are certain reasons why you do not have to go to tender, and I can give you some of them. Basically, the department believes in the tendering process, but there are times...

**Mr. Cassidy:** Really?

**Mr. Perrier:**—and there are reasons for not going. First of all, sometimes when there is only one solution, public tendering for leases can be very, very expensive. It is also very time consuming.

## [Traduction]

Nous entretenons des rapports réguliers avec les Travaux publics. Le personnel de ce ministère participe d'ailleurs à notre travail d'élaboration de politiques. Nous lui faisons connaître nos préoccupations. L'un des problèmes que ce ministère a soulevés est celui du grand volume d'affaires qu'il négocie, qui est aggravé par un problème de dispersion géographique, qui engendre des difficultés sur le plan du contrôle. Nonobstant cela, dans le cadre de discussions que nous avons eues très récemment au sujet de ce problème, nous avons convenu... en tout cas avec M. Lafontaine, que ce qui importe maintenant c'est d'assurer la mise en place d'un meilleur système pour la vérification de la conformité. Et je ne parle pas ici de la simple imposition d'un processus, mais de la possibilité de participer étroitement à la mise en application de ce dernier et à l'évaluation des résultats obtenus. Nous avons d'ailleurs préparé une circulaire devant être présentée au ministre du Conseil du Trésor, circulaire qui décrira et qui soulignera un certain nombre de mesures clés qui devront être prises si nous voulons améliorer l'aspect conformité de la gestion des biens immobiliers. Et cela ne viserait pas seulement les Travaux publics, sur lesquels ont surtout porté nos discussions ici, mais également tous les autres ministères qui passent un nombre important de contrats et qui n'ont peut-être pas eu les mêmes problèmes que les Travaux publics en ce qui concerne le respect des lignes directrices.

**M. Cassidy:** En 1984, quelle part des baux signés par les Travaux publics a résulté d'appels d'offres?

**M. A.J. Perrier (sous-ministre adjoint, Immobilier, ministère des Travaux publics):** Madame la présidente, il n'y a eu des appels d'offres pour les baux que dans environ 10 p. 100 des cas.

**M. Cassidy:** Combien des baux que vous avez signés dépassent les lignes directrices impératives en matière d'appels d'offres?

**M. Perrier:** Monsieur Cassidy, toutes les demandes qui vont au-delà des lignes directrices normales doivent être approuvées par le Conseil du Trésor, si cela est...

**M. Cassidy:** Mais si ces baux dépassent les limites prescrites, il n'est pas nécessaire de recourir à des appels d'offres?

**M. Perrier:** Non. Il existe plusieurs raisons pour lesquelles il n'est pas nécessaire de lancer un appel d'offres, et je pourrais vous en fournir quelques-unes. En règle générale, le ministère croit au processus des appels d'offres, mais il y a des situations...

**M. Cassidy:** Vraiment?

**M. Perrier:**... et des raisons pour lesquelles il décidera de procéder autrement. Premièrement, dans les cas où il n'y a qu'une seule solution, les appels d'offres publics peuvent coûter très cher. D'autre part, les appels d'offres exigent beaucoup de temps.

There are four basic reasons that will permit us not to tender: where there is a pressing emergency—that is Section 8.(a)—where the estimated expenditures are less than

Il existe quatre raisons que nous pouvons invoquer pour justifier une décision de ne pas faire d'appel d'offres: lorsqu'il existe une situation d'urgence—cela est couvert par le

[Text]

\$30,000; where it is not in the public interest; and where only one person is capable of performing the contract.

**Mr. St. Germain:** I would like to ask a question on that.

**The Chairman:** Mr. Attewell had also indicated before you that he would like a supplementary. Would you accept that or do you prefer to . . .

**Mr. Cassidy:** Yes, why not take those two? Then I will ask a couple of more questions and yield my place to other members of the committee.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Attewell.

**Mr. Attewell:** Thank you, Madam Chairman.

Along the same line—and that was to be this whole tendering process for lease arrangements—I gather that in August 1980 the Treasury Board directed the department to review the procedures. In November 1980 there were three exceptions to the tendering process, which the gentlemen just outlined, and they seem reasonable. But I think we are flagrantly abusing the public funds here, and frankly, we are certainly inviting scandals when only 7% of lease negotiations in 1982 were submitted under the tendering process. That is only 1 out of 14; that means 13 out of 14 were not tendered. In 1983 the percentage dropped to 6%; that is only 1 out of 17 lease arrangements going through the tendering process, 16 out of 17 not going through the tendering process.

We have just been updated, Madam Chairman, that it was only 10% in 1984. Presumably Public Works was involved in those qualified exceptions in 1980, and yet for the four years since then, when you just look at the overall performance, I am astounded at the low percentage. I would have expected just the reverse, if those guidelines are appropriate; that perhaps 10% would not be going through that process. Madam Chairman, may I ask the appropriate officials to comment on why such an astoundingly high exception ratio exists in this tendering process?

**Mr. Perrier:** Madam Chairman, if I could reply to that, although we talk about 7% of the number of leases that were tendered, in actual fact the total area of our inventory that was tendered was 28.3%. The main reason we do not go to tender is that we rent a lot of small space. In 1983, for example, there were 1,296 leases, and of this, 126 were tendered. However, 488 fell into the category of very small space or contiguous space, where a client has a new program or is permitted to hire more staff and requires, let us say, two additional offices. If he is occupying most of the building and the office space is available in his building at a reasonable price, then obviously the most reasonable solution is to rent from that particular landlord without going to tender.

[Translation]

paragraphe 8a)—lorsque les dépenses prévues sont inférieures à 30,000\$, lorsque cela ne serait pas dans l'intérêt du public, et, enfin lorsqu'il y a une seule personne capable d'exécuter le contrat.

**M. St. Germain:** J'aimerais vous poser une question à ce sujet.

**La présidente:** M. Attewell a laissé savoir avant vous qu'il voulait poser une question supplémentaire. Seriez-vous d'accord, ou bien préféreriez-vous . . .

**M. Cassidy:** Oui, pourquoi ne pas leur permettre de poser leurs questions, après quoi je poserai les miennes pour ensuite céder ma place aux autres membres du Comité.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Attewell.

**M. Attewell:** Merci, madame la présidente.

C'est au sujet de cette même question, c'est-à-dire le processus d'appel d'offres pour les baux. Si j'ai bien compris, en août 1980, le Conseil du Trésor demandait au ministère de réexaminer la marche à suivre en vigueur. En novembre 1980, trois exceptions, que vous venez d'expliquer, furent acceptées, et tout cela semble être raisonnable. Mais je pense que nous avons ici devant nous un abus flagrant des deniers publics et je pense bien franchement que nous invitons le scandale si seuls 7 p. 100 des baux négociés en 1982 sont issus d'appels d'offres. Cela correspond à un bail sur 14, ce qui signifie que dans 13 cas sur 14 il n'y a pas eu d'appels d'offres. En 1983, le pourcentage est passé à six, seul un bail sur 17 ayant fait l'objet d'un appel d'offres.

Et on vient de nous apprendre, madame la présidente, que le pourcentage n'a été que de 10 en 1984. Je suppose que les Travaux publics ont eu à voir avec les exceptions conditionnelles approuvées en 1980; or, si l'on prend le tableau d'ensemble, on ne peut qu'être étonné du faible pourcentage enregistré au cours des quatre années qui ont suivi. Je me serais attendu à voir tout le contraire, si les lignes directrices étaient appropriées. Je me serais attendu à ce que peut-être 10 p. 100 des baux n'aient pas fait l'objet de ce processus. Madame la présidente, puis-je demander aux hauts fonctionnaires responsables pourquoi il y a eu autant d'exceptions à la règle?

**M. Perrier:** Madame la présidente, si vous me permettez de répondre, bien que nous ayons dit qu'environ 7 p. 100 des baux avaient fait l'objet d'appels d'offres, en fait, si l'on tient compte de l'ensemble de notre inventaire, il y a eu appels d'offres dans 28,3 p. 100 des cas. Si nous ne lançons pas plus souvent des appels d'offres c'est parce que nous devons louer beaucoup de petits bureaux. En 1983, par exemple, nous avons négocié 1296 baux, et là-dessus, 126 avaient fait l'objet d'appels d'offres. Cependant, 488 demandes faisaient partie de la catégorie des petits espaces de bureaux, où un client a un nouveau programme ou bien obtient la permission d'embaucher davantage de personnel et où il a besoin de deux bureaux supplémentaires, par exemple. Si ce client occupe la plupart de l'immeuble, et s'il s'y trouve des espaces de bureaux disponibles à un prix raisonnable, alors la solution la plus logique c'est



[Texte]

There are other areas where it is contiguous space, other areas where the leases were coming up for renewal, and in many areas there is only one property capable of meeting the requirements. This often happens in the outlying areas for post offices and CEIC offices or Immigration offices. We have a total of 224 in this particular category. We have 410 such cases of the close to 1,300 to which I just referred, which are in the category where the total deal is less than \$30,000. Tendering would cost us an average of about \$7,000 per tender and would take about six months to process.

• 1055

Another factor adds to the cost of tendering, and that is that the building owners often tend to put a premium when they bid on the requirement for government space because of the time element and because of the sometimes detailed tendering process.

Several of these instances were also where we have an option to renew. If we have an option to renew that appears to be below or that is below the market trend, then obviously we take advantage of these options. I think that if we managed with the conditions I have just explained to you to tender 15% to 20% of the requirement for space we would be doing fairly well.

**The Chairman:** Thank you.

There are now six members who have indicated they wish to ask questions. So I suggest that Mr. Cassidy complete his line of questioning and then we shall take a five-minute break and return and we will hear from all the others starting with Mr. St. Germain.

**Mr. St. Germain:** Madam Chair, my question is directly related and it goes into one of the areas Mr. Cassidy pointed out and it is a very quick question. I would like to ask it if I may.

**Mr. Boudria:** Mine is a supplementary as well.

**Mr. St. Germain:** Madam Chair, Mr. Cassidy alluded to the fact that the Campeau Corporation seemed to have a preferential position in this town, and I think he is right. I would like a comment from the officials and from Mr. Dye: Did the system or ministerial involvement create a system where the Campeau Corporation could develop the only game in town and then fit so beautifully into these four reasons why public tendering is not necessary—pressing emergency, less than \$30,000, not in the public interest or no other option available? Those are so nebulous that it actually opens the door for the administration or the Minister to do exactly what they want and how they want in acquiring and selecting individuals.

[Traduction]

de louer des bureaux auprès du propriétaire de cet immeuble sans recourir à un appel d'offres.

Il y a d'autres cas où les espaces requis sont très limités, où les baux expirent et doivent être renouvelés et où il n'existe qu'un seul immeuble susceptible de remplir toutes les conditions. C'est souvent le cas dans les régions éloignées pour les bureaux de poste et les bureaux de la Commission canadienne de l'Emploi et de l'Immigration. Il y a 224 baux qui correspondent à cette catégorie. Et sur les 1,300 dont je viens de vous parler, il y a 410 demandes qui font partie de la catégorie où la dépense totale est inférieure à 30,000\$. Si nous lançons un appel d'offres, cela nous coûterait en moyenne 7,000\$ par soumission et l'épluchage de tous les dossiers demanderait environ six mois.

Il y a un autre facteur qui ajoute au coût des appels d'offres: les propriétaires d'immeubles ont tendance à surévaluer leurs soumissions au gouvernement parce qu'ils tiennent compte du facteur temps et parce que les soumissions sont quelque peu plus compliquées que dans le secteur privé.

Il y a également les possibilités de reconduction. Si l'option de reconduction offre un prix inférieur à celui du marché, c'est évidemment avantageux pour nous. Si nous mettons en adjudication de 15 à 20 p. 100 des besoins d'espace, et de la façon que je viens de décrire, nous estimons alors que nous sommes dans une bonne situation.

**La présidente:** Merci.

Six autres membres ont indiqué qu'ils voulaient prendre la parole. Je propose que M. Cassidy termine, après quoi nous prendrons une courte pause de cinq minutes pour écouter ensuite les membres du Comité, à commencer par M. St. Germain.

**M. St. Germain:** Madame la présidente, ma question se rapporte directement à celle qui a été soulevée par M. Cassidy. Elle n'est pas longue et j'aimerais la poser si vous me le permettez.

**M. Boudria:** Ma question est une question complémentaire également.

**M. St. Germain:** Madame la présidente, M. Cassidy a fait allusion au fait que la société Campeau semble jouir d'une situation préférentielle dans cette ville et je crois qu'il a raison. J'aimerais obtenir des commentaires à cet égard des hauts fonctionnaires du ministère ainsi que de M. Dye. A-t-on créé un système où la société Campeau pouvait décider elle-même des règles du jeu pour ensuite montrer qu'elle se conformait à ces quatre raisons pour lesquelles les soumissions publiques deviennent superflues, je veux parler des cas d'urgence, de sommes de moins de 30,000\$, de facteurs contraires à l'intérêt public et du manque de choix? Il s'agit là de critères tellement nébuleux que cela ouvre la porte aux abus tant de la part de l'administration que du ministre, tant en ce qui concerne l'acquisition que le choix des différentes possibilités.

*[Text]*

So I would like to know if the system allowed the Campeau Corporation to create this very, very closed market, and are any changes right now taking place that would terminate this type of a situation if it did exist?

Madam Chair, I think they are all afraid to answer. I do not think Mr. Dye is.

**Mr. Dye:** I will attempt my part of the answer, if you wish. It is my view that the system broke down. I think there were reasonable rules and regulations in place but they have been abused and ignored. That is where the problem is. The system has broken down.

**Mr. St. Germain:** Mr. Dye, would you say that the breakdown of the system allowed one game to take place in town? Would you be prepared to make a statement on that?

**Mr. Dye:** I am very reluctant to offer you advice because I do not have audit evidence. I would like to make comment to you when I know exactly what I am talking about, but I cannot reach into my files and offer you audit evidence that what seems to be so apparent is a deliberate policy or part of the system. I do not have that evidence, sir.

**Mr. St. Germain:** I would like a comment from the officials from the Department of Public Works, if I may, on that—if they are prepared to make one.

**Mr. A. Wilson:** The question really relates to: Does the Campeau Corporation enjoy a preferential position? Before I make any comment on that, it is difficult for a bureaucrat to say. There is no question that the Campeau Corporation appears to wield a great deal of clout. The department was directed in certain instances—for example, on Centennial Towers we were directed by Ministers to rent the building. So perhaps the question should be addressed to those Ministers.

• 1100

I would like to address an observation to Mr. Cassidy's comments, to the extent that there appears to be a great deal of complacency in the department. I would like to disabuse the committee of that impression. Indeed, there is no complacency. We are quite as concerned and agitated about the situation as any member here. We do not enjoy these transactions any more than anyone else. We have no leverage; we are placed in the position of trying to do the best we can in the circumstances.

We would like very much to be directed to lease the buildings, provided we were given enough lead time to replace them, either by Crown construction or by alternative rental arrangements through competitive tendering. This has not been the scenario in which we have been asked to operate, however, in Ottawa.

As far as the system allowing Campeau to create a closed market is concerned, far be it from me to be a supporter of the corporation. This is not my role in life. Indeed, almost the opposite is my role. Nevertheless, they are the largest single landlord in the city and we are the largest single tenant.

*[Translation]*

J'aimerais savoir si le système en place a donc permis à la société Campeau de créer ce marché complètement captif et si l'on prévoit de mettre fin à ce genre de situation s'il est vrai qu'elle ait existé?

Madame la présidente, je crois que tout le monde a peur de répondre, à l'exception peut-être de M. Dye.

**M. Dye:** Je vais essayer de vous donner ma partie de la réponse. À mon point de vue, on pourrait parler d'un effroulement du système. Je crois que des règles et règlements sérieux étaient en vigueur, mais qu'on n'en a abusé ou qu'on les a ignorés. C'est là où se situe le problème.

**M. St. Germain:** Monsieur Dye, estimez-vous que c'est cela qui a permis à cette société de dicter la règle du jeu? Seriez-vous prêt à vous prononcer là-dessus?

**M. Dye:** J'ai beaucoup de réticence à vous donner des conseils car je n'ai pas de preuves de vérification comptable. J'aimerais cependant vous en reparler lorsque je saurai exactement de quoi il s'agit; cependant, je ne pourrais vous dire maintenant avec preuves à l'appui si ce qui semble tellement évident est une politique délibérée ou si cela fait partie du système. Je n'ai en effet pas les preuves.

**M. St. Germain:** J'aimerais obtenir un commentaire des fonctionnaires du ministère des Travaux publics sur cette question, du moins s'ils sont prêts à en faire un.

**M. A. Wilson:** La question est véritablement celle-ci: La société Campeau jouit-elle d'un traitement de faveur? Je dois vous dire tout d'abord qu'il est très difficile pour un bureaucrate de se prononcer là-dessus. Il est certain que la société Campeau semble jouir d'un très grand pouvoir. Par exemple, dans le cas des Tours du centenaire, les ministres nous ont dit de louer l'édifice. Il faudrait donc peut-être leur poser la question à eux.

J'aimerais faire une observation à la suite des commentaires de M. Cassidy. Celui-ci a dit que le ministère fait preuve de suffisance, qu'il a l'air d'être content de lui. Je voudrais dire aux membres du Comité qu'il n'en est rien. En fait, nous nous préoccupons tout autant de la situation que les membres du Comité. Nous n'aimons pas ce genre de transaction. Cependant nous n'avons pas de possibilité d'action. Nous sommes mis dans la situation où nous essayons de faire de notre mieux les choses étant ce qu'elles sont.

Nous aimerions qu'on nous donne l'ordre de louer les bâtiments, pourvu que l'on nous donne également suffisamment de temps pour trouver un remplacement, soit à la suite de nouvelles constructions immobilières soit en trouvant d'autres locaux à la suite d'appels d'offres. Cependant, à Ottawa, ce n'est pas comme cela qu'on nous a demandé de fonctionner.

Au sujet du système qui permettrait à la société Campeau de créer un marché captif, je dois vous dire que je suis tout sauf un «supporter» de cette société. Ce n'est pas mon rôle dans la vie, bien au contraire. Cependant, il faut bien dire que Campeau est le plus grand propriétaire de la ville. Parfois, nous sommes forcés de faire affaires avec cette société.

## [Texte]

Circumstances do force us to become bedfellows, from time to time, in these transactions.

But I do go back to this point: We do not enjoy the same leverage in these total building occupancies as we do in smaller situations, and we are operating at a distinct disadvantage in those circumstances.

**The Chairman:** Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** Mr. Mastronardi, we have been given a number of reasons why not all of the leases are tendered. The size of the business, geographic dispersal and a number of other factors have been raised. Yet the largest leases tend to be on office properties right here in the City of Ottawa, which is certainly not distant. They are not small; they are not difficult to keep an eye on.

While you were in the process of getting all these studies under way and so on, why was there not better control over the 10% of the leases in Public Works which probably accounted for 60% or 70% of its total commitments? There are large sums of hundreds of millions of dollars involved in some of these lease arrangements. Why have you not been able at least to get a handle on those, even if every post office in Inuvik is not going to be adequately tendered?

**Mr. Mastronardi:** Madam Chairman, Mr. Cassidy, I think my colleague, Mr. McCanse, did allude to the concerns expressed by Treasury Board Ministers and to the various pieces of correspondence that ensued.

I can assure you that Treasury Board is very concerned about the lack of compliance. We have commenced, as a result of audits and the Auditor General's report, etc., to take pretty firm action to deal with this situation.

In addition to our own information, we are taking, as I have just mentioned, Mr. Dye's report into consideration. We are also going to reiterate to departments—particularly Public Works, but other departments too—the importance of reviewing their processes very carefully when dealing with real property management and contracting, leasing, etc. The procedures they have must be acceptable not only to members of the board but to Parliament. There is going to be adherence to these policies.

Both the secretary and I, in meeting with the new Deputy Minister of Public Works, have been assured that this in fact is going to happen. As I mentioned before, we are going to work, along with other officials in the Office of the Comptroller General, to achieve precisely this.

**Mr. Cassidy:** As Mr. McCanse stated, despite all of this, we may get another round of abuses like the contracts; these leases that were entered into. If you cannot stop it, you will just simply have to shrug your shoulders and say that Ministers are responsible to Parliament. This will leave some future Public Accounts committee and another Auditor General to pick up the pieces a few years hence, after some more tens of millions of dollars have been wasted.

## [Traduction]

Je vous le répète, nous n'avons pas le même poids dans le cas où nous occupons tout un immeuble et c'est parfois un handicap.

**La présidente:** Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** Monsieur Mastronardi, on nous a expliqué pourquoi tous les baux ne font pas l'objet d'appels d'offres. On a parlé du genre d'entreprise, de l'éloignement, et d'autres facteurs également. Cependant les baux les plus importants visent des bureaux sis ici à Ottawa même, ce qui n'est pas très loin et depuis, il s'agit de bureaux assez importants, et il serait donc difficile de les perdre de vue.

Quand vous avez entrepris toutes ces études, pourquoi n'avez-vous pas mieux tenu à l'oeil plus de 10 p. 100 des baux des Travaux publics qui représentent sans doute de 60 à 70 p. 100 des engagements totaux de ce ministère? Il s'agit là de sommes très importantes, de centaines de millions de dollars. Pourquoi n'avez-vous pas procédé par adjudication au moins dans ces cas-là, même s'il est compréhensible que tous les bureaux de poste d'Inuvik ne soient pas loués à la suite d'appels d'offres?

**M. Mastronardi:** Madame la présidente, monsieur Cassidy, je crois que mon collègue M. McCanse a parlé des préoccupations exprimées par les ministres du Conseil du Trésor ainsi que de la correspondance qui se rapporte à cette situation.

Je puis vous assurer que le Conseil du Trésor se préoccupe énormément de ce manque de rigueur. A la suite des vérifications et du rapport du Vérificateur général, nous avons décidé d'agir avec la plus grande fermeté.

En plus de nos propres renseignements, nous tenons compte, comme je l'ai mentionné, du rapport de M. Dye. Nous allons également rappeler aux ministères particulièrement les Travaux publics, l'importance de suivre très soigneusement les consignes lorsqu'il est question de gestion immobilière, de contrats, de baux, etc. Ces consignes doivent être acceptables non seulement au Conseil du Trésor mais également au Parlement. Il faut que les différents ministères les suivent.

Le secrétaire et moi-même avons été assurés par le nouveau sous-ministre des Travaux publics que dorénavant les choses se passeraient différemment. Comme je l'ai dit précédemment, nous allons travailler précisément en ce sens de concert avec le bureau du contrôleur général.

**M. Cassidy:** Comme M. McCanse l'a dit, malgré tout ce qui s'est passé, il est fort possible que nous nous trouvions à nouveau confrontés à des situations comme celles des contrats et des baux qui ont été signés. Si vous ne pouvez mettre fin à de telles situations, vous devrez tout simplement vous en laver les mains et dire que les ministres sont responsables au Parlement. Dans quelques années, le Comité des comptes publics sera saisi d'un nouveau rapport du Vérificateur général et de quelques autres centaines de millions de dollars qui ont été galvaudés.



## [Text]

**Mr. Mastronardi:** Not at all, Mr. Cassidy. I feel very confident, with this Treasury Board and government, this is not going to happen.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, I would just like to say—I think we discussed this in the briefing session yesterday—I am not satisfied with what we are hearing so far. I think at the very least we need to have a much clearer indication of what is intended.

• 1105

• 1118

**The Chairman:** May I invite the meeting to come to order.

Mr. Cassidy would like to make one brief suggestion.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, I would like to ask the witnesses whether in fact we could ask that the letter from the President of the Treasury Board, dated February 10, could also be tabled. I think it is very germane to what we are talking about with respect to specific Campeau deals. The Auditor's report states that that letter directed the department to clarify the offer for a separate lease for Tower C and to prepare a new submission. The leaked version of it in *The Globe and Mail* today indicated that it was a very angry letter; yet the witnesses from Public Works indicate that the letter gave them the necessary authority to conclude the lease on Tower C. Somebody is not telling the straight goods, Madam Chairman, and I think we should look at that letter.

• 1120

**Mr. Redway:** Could I add, Madam Chairman, that the internal memorandum which it was indicated at one point the Treasury Board had and that they felt they could not release—I would like them either to release it or to put in writing the reasons why they feel they cannot release it.

**The Chairman:** Could I ask the officials to respond to both those requests.

**Mr. A. Wilson:** On Mr. Cassidy's point, Madam Chairman, I have just a small point of clarification. The department did not precisely accept the letter of February 10 as its authority. It was events subsequent to that which the department accepted as authority—and a couple of other letters.

**Mr. Redway:** Well, we had better have all those. I think we should have all the correspondence and memoranda of both departments relevant to the approval process here.

**Mr. Hawkes:** May I just come in on this for one second. I think we have just had a brand new piece of information. I had thought the trail stopped at the \$42 million telephone call

## [Translation]

**M. Mastronardi:** Pas du tout, monsieur Cassidy. J'ai confiance que ce n'est pas du tout là ce qui va se passer avec le Conseil du Trésor et le gouvernement que nous avons.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, j'aimerais répéter ce que j'ai déjà dit au cours de la séance d'information d'hier, et je ne suis pas satisfait de ce que j'entends dire jusqu'à présent. Il est certain que nous avons besoin de bien d'autres précisions pour comprendre.

**La présidente:** La séance est ouverte.

M. Cassidy aimerait faire une brève suggestion.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, j'aimerais demander aux témoins s'il serait possible de déposer la lettre du président du Conseil du Trésor en date du 10 février. Je crois qu'elle se rapporte très étroitement à ce dont nous parlons concernant l'affaire Campeau. Le rapport du vérificateur général précise que dans cette lettre on demandait au ministère de préciser l'offre de bail séparé pour la Tour C et de préparer une nouvelle soumission. Selon la version qu'en a publiée le *Globe and Mail* aujourd'hui, il s'agissait d'une lettre extrêmement critique; or, les représentants du ministère des Travaux publics prétendent que cette lettre leur donnait les pouvoirs nécessaires pour signer le bail de la Tour C. Il y a quelqu'un qui ne dit pas toute la vérité, madame la présidente, et j'estime que nous devrions prendre connaissance de cette lettre.

**M. Redway:** Permettez-moi d'ajouter, madame la présidente, que cette note de service interne, puisque c'est bien de cela qu'il s'agit, indiquait bien que le Conseil du Trésor les autorisait à le faire, mais qu'ils ne pensaient pas être habilités à en divulguer le contenu... J'aimerais donc soit qu'ils la divulguent, soit qu'ils indiquent par écrit les raisons pour lesquelles ils prétendent ne pas pouvoir le faire.

**La présidente:** Je vais demander aux représentants du ministère de répondre à ces questions.

**M. A. Wilson:** Pour ce qui est de la question posée par M. Cassidy, madame la présidente, j'aimerais simplement apporter une petite précision. Ce n'est pas la lettre du 10 février qui a habilité le ministère à prendre cette mesure, mais plutôt des événements qui se sont produits par la suite, ainsi que plusieurs autres lettres, qui ont fait que le ministère a jugé avoir les pouvoirs nécessaires pour le faire.

**M. Redway:** Il serait certainement très intéressant d'avoir tous ces documents, et je veux parler de toutes les lettres et notes de service échangées entre les deux ministères dans le cadre de cette procédure d'approbation.

**M. Hawkes:** Permettez-moi d'intervenir très brièvement, car on vient de nous donner une information tout à fait nouvelle. Je pensais que toute cette histoire s'arrêterait à cette facture de téléphone de 42 millions de dollars qui n'était pas accompa-

[*Texte*]

which was not documented. You have just indicated that there were two subsequent letters?

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, I did indicate that before. Yes, there were two subsequent letters referring to it.

**Mr. Hawkes:** And what were the dates of those letters?

**Mr. A. Wilson:** The first of these letters was March 22, 1982, and the second was April 27, 1982.

**Mr. Hawkes:** Thank you. And those were the ones from the deputy secretary for policy to . . .

**Mr. A. Wilson:** Yes, that is correct.

**Mr. Hawkes:** Okay. And you understand that we have requested those?

**Mr. A. Wilson:** These are the letters I referred to Mr. Mastronardi for release. The Department of Public Works has no problem in releasing them. We would not see them as being unnecessarily restricted, but I think it is customary to have the originating authors release the documentation. Now Mr. Mastronardi has undertaken, I believe, to address that.

**The Chairman:** Mr. Mastronardi.

**Mr. Mastronardi:** Yes, Madam Chairman, I will undertake to look into that matter back at the Treasury Board and report back to you.

**The Chairman:** Thank you. We will proceed with the other questioners. Mr. Keeper.

**Mr. Keeper:** Thank you, Madam Chairman. I want to ask a general question to the new deputy minister, Mr. Lafontaine.

You mentioned, sir, that you are committed to bringing about the necessary changes so that this kind of waste of public funds does not recur. You mentioned specifically the small committee of yourself, the Comptroller General, I think you said, and the Secretary of Treasury Board working in this area to ensure that the Auditor General's recommendations are met. You said you intend to develop detailed action plans and make progress reports to the Minister and, if I understood you correctly, you said that you would be prepared to share that with this committee as well. So I wonder if you could confirm that you are prepared to share your detailed action plans with this committee, and that you are willing to make progress reports to this committee. Will you give us some dates as to when you would be prepared to do this? I guess I would like your comments as to the discipline of reporting to this committee action plans in their full detail and progress reports by specific dates. Would that not in itself be useful to you in coming to grips with this very difficult problem of how to get the handling of real estate by the Department of Public Works under control? -ed

[*Traduction*]

gnée des justificatifs. Or, vous venez de nous dire maintenant que deux autres lettres ont été échangées par la suite?

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, je l'avais déjà indiqué. C'est bien cela, deux autres lettres ont été échangées par la suite à ce sujet.

**M. Hawkes:** À quelles dates, s'il vous plaît?

**M. A. Wilson:** La première était datée du 22 mars 1982, et la seconde du 27 avril 1982.

**M. Hawkes:** Merci. Et ces lettres étaient adressées par le secrétaire adjoint des politiques . . .

**M. A. Wilson:** C'est exact.

**M. Hawkes:** Bien. Vous savez maintenant que nous vous les réclamons?

**M. A. Wilson:** J'ai déjà fait part à M. Mastronardi de votre demande de communication. Le ministère des Travaux publics ne s'y oppose pas. En effet, nous ne pensons pas qu'elles revêtent un caractère confidentiel particulier, mais nous avons pour habitude de demander l'autorisation des auteurs avant de divulguer quelque document que ce soit. Je crois que M. Mastronardi s'est engagé à le faire.

**La présidente:** Monsieur Mastronardi.

**M. Mastronardi:** En effet, madame la présidente, je m'engage à examiner toute cette affaire au Conseil du Trésor et à vous faire un rapport à ce sujet.

**La présidente:** Merci. Je vais maintenant donner la parole à M. Keeper.

**M. Keeper:** Merci, madame la présidente. J'aimerais poser une question d'ordre général au nouveau sous-ministre, M. Lafontaine.

Vous vous êtes déclaré prêt à adopter les changements nécessaires pour que ce genre de gaspillage des deniers publics ne se reproduise plus. Vous avez indiqué tout particulièrement qu'un petit comité composé de vous-même, du contrôleur général et du secrétaire du Conseil du Trésor, étudiait cette question afin de s'assurer que les recommandations du Vérificateur général seraient bien appliquées. Vous avez déclaré avoir l'intention d'adopter un train de mesures précises et de soumettre régulièrement des rapports d'activités au ministre à ce sujet. Je crois avoir bien compris lorsque vous avez dit que vous étiez prêt à en informer également notre Comité. J'aimerais simplement que vous me confirmiez que vous êtes prêt à communiquer à notre Comité le train de mesures précises que vous allez adopter, ainsi que les rapports d'activités que vous allez soumettre à votre ministre. À quelles dates, approximativement, pensez-vous pouvoir le faire? J'aimerais en effet que ce processus d'information se fasse d'une façon structurée, et que ce train de mesures et ces rapports d'activités nous soient communiqués à des dates précises. Ne pensez-vous pas que tout cela vous aiderait à résoudre ce problème très épineux que sont la réorganisation et le contrôle de toutes les affaires immobilières gérées par le ministère des Travaux publics?

[Text]

• 1125

[Translation]

**Mr. Lafontaine:** The member is quite right. I will be actioning this committee that I mentioned because, as is evident this morning, to have a positive result a number of groups must be involved. To confirm: Yes, the Secretary of the Treasury Board will be in this group. As well, I will be inviting the Comptroller General of Canada. As I mentioned, he is still not in function.

On a point that a member made earlier, as plans are developed I will be consulting with the Auditor General's office to ensure that he sees these plans as meeting his recommendations.

Secondly, I will gladly share these plans with this committee and I am quite prepared to submit progress reports to this committee if the committee so wishes.

Regarding the dates, there are certain areas where in the very immediate future I could provide the committee with our detailed action plans. I am thinking particularly of our information systems, which are very important in order to meet some of the challenges facing the department. I would say that could be done within one month, if not sooner. There are other areas, particularly the review of leasing practices, the review I had planned to undertake on the tendering practices. I would suggest that it will take us to the end of the fiscal year.

Not that other actions may not be taken. In fact, in certain areas Mr. Wilson, regarding the use of surplus space, has already written to the regions actioning certain activities.

At the same time, I think members may know that Mr. Nielsen is managing a review of certain areas of the Government of Canada. I think his review will cover particularly areas of concern to DPW, and certainly our action plans will be integrated with whatever the Deputy Prime Minister may recommend.

It is my firm intention that by the end of this fiscal year we will have covered with detailed action plans the bulk if not the fullness of the recommendations of the Auditor General.

**Mr. Keeper:** Are you then saying that you would be prepared by March 31 to meet with this committee and to share with us full details of the action plans that are put in place by the government to assure that the recommendations of the Auditor General are met?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chair, yes.

**Mr. Keeper:** I will continue, Madam Chairman.

**M. Lafontaine:** Le député a tout à fait raison, j'ai l'intention de créer ce comité très bientôt car, comme la discussion de ce matin l'a prouvé, il est plus facile de s'assurer des résultats positifs en faisant participer un certain nombre de groupes. Je vous confirme également que le secrétaire du Conseil du Trésor fera partie de ce comité, et que nous avons l'intention d'inviter le contrôleur général du Canada à en être membre lui aussi, même s'il n'est pas encore officiellement en poste.

Pour répondre à une remarque faite tout à l'heure par un député, je dois vous dire que j'ai l'intention de consulter le Bureau du Vérificateur général, au fur et à mesure que des plans seront arrêtés, afin de s'assurer que ces derniers correspondent bien à ses recommandations.

Deuxièmement, je serai très heureux de communiquer ces plans à votre Comité, ainsi que les rapports d'activités que vous avez mentionnés, si tel est votre désir.

Vous m'avez demandé des dates précises, et à ce sujet, permettez-moi de vous dire que, dans certains domaines, nous pourrions vous communiquer ces plans d'action détaillés dans un avenir très proche. Je pense plus particulièrement à nos systèmes d'information, qui revêtent une grande importance si le ministère veut pouvoir relever certains des défis qui lui sont lancés. Bref, ces documents devraient pouvoir vous être communiqués d'ici un mois, et peut-être plus tôt. Dans d'autres domaines, par contre, et je pense plus particulièrement à l'étude que nous avons entreprise sur les pratiques de crédit-bail et à celle que nous avons l'intention de commencer en ce qui concerne les procédures d'appels d'offres, il faudra certainement attendre la fin de l'exercice financier actuel.

Cela ne veut pas dire qu'on ne peut rien faire d'autre en attendant. En fait, pour ce qui est par exemple de l'utilisation des locaux excédentaires, M. Wilson a déjà demandé, par écrit, aux régions de prendre certaines mesures à ce sujet.

Par ailleurs, vous savez sans doute que M. Nielsen a entrepris une étude approfondie de certaines activités du gouvernement du Canada, et notamment certaines responsabilités du ministère des Travaux publics qui posent justement, en ce moment, certains problèmes. Quoi qu'il en soit, nos plans d'action s'inscriront dans les politiques que le vice-premier ministre recommandera.

J'ai bien l'intention, d'ici la fin de l'exercice financier, d'avoir des plans d'action détaillés pour la majorité, voire la totalité des recommandations du Vérificateur général.

**M. Keeper:** Voulez-vous dire que vous êtes prêt à rencontrer notre Comité d'ici le 31 mars prochain pour nous communiquer tout le détail des plans d'action qui seront adoptés par le gouvernement afin de s'assurer que les recommandations du Vérificateur général sont bien appliquées?

**M. Lafontaine:** C'est cela, madame la présidente.

**M. Keeper:** Permettez-moi de continuer, madame la présidente.



*[Texte]*

I think that is crucial, because I think it is necessary to have some sort of pressure on the departmental officials in order to ensure that this ball keeps rolling.

I want to take note of the fact that when you made your comments about your commitment to seeing that this whole wasteful mess is cleaned up you made no mention of a compliance mechanism. I mention that because from my reading of the Auditor General's comments that is crucial to creating a situation in which we will not have this kind of mess to face again a year down the road or a couple of years down the road after these headlines are forgotten—that sort of thing.

I wonder what your thoughts are with regard to a compliance mechanism. Do you see the need for a compliance mechanism? I understand that there are good policies in place. You have now indicated that you are committed to seeing that policies are followed and that this kind of thing is not repeated. Do you see the utility of a compliance mechanism? And do you see that compliance mechanism in your department or in the Treasury Board?

• 1130

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, respecting Treasury Board policies is part of the management process. What I have to do, and have undertaken to do, is respect those policies.

As part of our action plans, one of the things we will be reviewing is the process by which certain authorities are obtained. We will identify where weaknesses are and we will naturally take the appropriate management action. At the same time, I intend to strengthen the financial administration side of our organization. That should help create additional reviews to ensure that Treasury Board submissions are passing on to Ministers all the data required.

Thirdly, Madam Chairman, I have already discussed with the Auditor General my intentions to invite him to have his representatives as well as representatives of the Comptroller General attend the regular meeting of our audit and evaluation committee.

At the same time, I am also contemplating inviting someone from the private sector to sit on these committees. He would have experience in these matters and would be identified as having no conflict of interest. He would advise me on the appropriateness of our program as well as, naturally, the value of our audit program.

That would address a number of issues. It would address the issue of having regular discussions with the Auditor General in terms of the quality of our audit program and having the appropriate actions to meet the weaknesses identified by audits, whether from the Auditor General or from our own internal system.

At the same time, I think audits are supposed to be management tools to improve situations, so if we have a closer working relationship, things will be remedied earlier rather than later.

*[Traduction]*

Tout cela est très important, car il faut que nous maintenions les pressions sur les fonctionnaires du ministère afin qu'ils poursuivent leurs efforts.

Je constate cependant qu'en vous engageant à réduire tout ce gaspillage et à mettre de l'ordre dans tout le système, vous n'avez pas parlé d'un mécanisme de respect des procédures. Je vous dis cela parce que, dans ses remarques, le Vérificateur général indique bien qu'un tel mécanisme est absolument indispensable si l'on veut éviter que ce genre de pagaille se reproduise un ou deux ans plus tard, une fois que le scandale a été oublié.

J'aimerais donc savoir ce que vous pensez d'un mécanisme de respect des procédures. Pensez-vous que cela soit utile? Je sais que vous avez déjà de bonnes politiques en place. Vous vous êtes engagé à veiller à ce que les politiques soient respectées et à éviter que ce genre de problème ne se reproduise. Pensez-vous qu'un mécanisme de respect des procédures serait utile? A votre avis, ce mécanisme devrait-il être instauré dans votre ministère ou au Conseil du Trésor?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, les politiques et procédures du Conseil du Trésor font partie intégrante de tout le processus de gestion. Ce que j'ai à faire, et je me suis déjà engagé à le faire, c'est respecter ces politiques.

Au cours de la préparation de nos plans d'action, nous examinerons notamment le processus de délégation de certains pouvoirs. Nous en déterminerons les lacunes et prendrons les mesures qui s'imposent pour les corriger. Parallèlement, j'ai l'intention de renforcer les services d'administration financière de notre ministère, afin de garantir que les soumissions du Conseil du Trésor transmettent bien aux ministres toutes les données nécessaires.

Troisièmement, madame la présidente, j'ai déjà fait part au Vérificateur général de mon intention de l'inviter, ainsi que ses collaborateurs et les représentants du Contrôleur général, à assister régulièrement aux réunions de notre Comité de vérification et d'évaluation.

J'ai également l'intention d'inviter un représentant du secteur privé à faire partie de ces comités. Cette personne devra bien sûr avoir une certaine expérience dans ces domaines et ne pas se trouver dans une situation de conflits d'intérêt. Elle pourra me dire ce qu'elle pense de l'efficacité de notre programme ainsi que de la valeur de notre programme de vérification.

Cela devrait nous permettre de résoudre un certain nombre de problèmes puisque nous aurons régulièrement des discussions avec le Vérificateur général au sujet de la qualité de notre programme de vérification et que nous pourrions prendre les mesures appropriées pour combler les lacunes décelées au cours des vérifications, qu'il s'agisse de la vérification du Vérificateur général ou de celles que nous entreprenons nous-mêmes.

Les vérifications sont censées être des instruments permettant à la direction d'améliorer certaines situations et, par conséquent, si nous établissons des relations de travail plus

[Text]

**Mr. Keeper:** Might I then ask this, to be clear? I am wondering whether you see the utility or the necessity of having a compliance mechanism, say, for example, in Treasury Board. Treasury Board officials have already said that they have not the authority to enforce compliance. Maybe they need that authority.

Do you see the need for a compliance mechanism in Treasury Board, or are you now saying that, down the road, after your plans are in place and we are examining the expenditures of the department, we will not get the kind of buck-passing we hear today: it is not our responsibility, it is Treasury Board's, or Treasury Board saying it is the Department of Public Works'. Are you saying now that you are taking full responsibility even if there is no compliance mechanism in Treasury Board? Or do you still see the necessity of there being some compliance mechanism, some authority to enforce their policy and recommendations?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, I am not too sure what the member means by compliance mechanisms. As I say, in a line department you have many processes to ensure that you manage according to the policies and guidelines of the Government of Canada. Today we are discussing occasions where they were not followed. That said, the audit of the Auditor General as well as our internal audit and program evaluations are part of the process to ensure compliance because they are reported to management and management is expected to take action.

The Treasury Board, as Mr. Mastronardi has mentioned, does come out with policies. In certain instances where transactions do not fit the policies, there is a requirement to go to the Treasury Board and seek authority for exception to these policies. That is part, I would say, of a compliance mechanism, sir.

• 1135

Finally, they also have an audit group, or evaluation group. I think all of it by itself is a compliance mechanism, in that it is an integrated process.

**Mr. Keeper:** It seems to me we have heard evidence from the Auditor General's report that there are good policies in place and somehow these policies do not get followed—and the Treasury Board officials say they do not have authority. What I hear you saying now is that there are sufficient compliance mechanisms in place.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, many things can happen. If the Treasury Board feels or deems at any point in time that departments are not following their policies, they can

[Translation]

étroites et plus harmonieuses, nous réussirons, j'en suis sûr, à régler nos problèmes sans tarder.

**M. Keeper:** Permettez-moi d'insister et de vous demander si vous voyez quelque utilité à instaurer un mécanisme de respect des procédures, au Conseil du Trésor par exemple? Les représentants de cet organisme ont déjà indiqué qu'ils n'étaient pas habilités à imposer ce genre de mécanisme. Il faudrait peut-être leur en donner le pouvoir.

Pensez-vous donc qu'il serait nécessaire d'instaurer un mécanisme de respect des procédures au Conseil du Trésor, ou bien êtes-vous convaincu que, dans quelques années, une fois que vos plans auront été mis en place et que nous examinerons le budget des dépenses de votre ministère, nous ne constaterons pas le même genre de situation où le Conseil du Trésor et le ministère des Travaux publics se renvoient constamment la balle. Voulez-vous dire que, dorénavant, vous assumez l'entière responsabilité de tout cela, même en l'absence d'un mécanisme de respect des procédures au Conseil du Trésor? À moins que vous n'estimiez, au contraire, qu'il serait nécessaire d'instaurer un mécanisme de respect des procédures, afin de donner au Conseil du Trésor les pouvoirs nécessaires pour imposer ses politiques et ses recommandations?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, je ne sais pas exactement ce que le député entend par mécanismes de respect des procédures. Dans un ministère «exécutant» comme le nôtre, de nombreuses procédures permettent de garantir le respect des politiques et directives du gouvernement du Canada. Nous discutons aujourd'hui de certaines situations dans lesquelles ces politiques et directives n'ont pas été respectées. Cela dit, la vérification du Vérificateur général, ainsi que notre vérification interne et nos évaluations de programme, s'inscrivent dans le processus global de respect des procédures, car tous ces documents sont soumis à la direction, laquelle est censée prendre les mesures qui s'imposent.

Comme l'a mentionné M. Mastronardi, le Conseil du Trésor établit certaines politiques. Dans certains cas, lorsque des transactions ne correspondent pas à celles qui sont décrites dans ces politiques, nous devons demander au Conseil du Trésor de nous accorder une exception. À mon avis, cela revient à un mécanisme de respect des procédures.

Enfin, ils ont également un groupe de vérification, ou plutôt un groupe d'évaluation. Tout cela constitue en soi un mécanisme de respect des procédures puisqu'il s'agit d'un processus intégré.

**M. Keeper:** Pourtant, le rapport du Vérificateur général dit bien que certaines politiques en place sont bonnes mais que, pour une raison ou pour une autre, elles ne sont pas respectées... Quant aux représentants du Conseil du Trésor, ils prétendent ne pas être habilités à le faire. Or, vous venez de me dire qu'un nombre suffisant de mécanismes de respect des procédures est en place.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, toutes sortes de choses peuvent se produire. Si le Conseil du Trésor estime, à un moment donné, que certains ministères ne respectent pas

[*Texte*]

call a Minister and deputy ministers to appear before Treasury Board Ministers to explain their actions. Secondly, when certain transactions have moved forward, if they feel they are outside the policies and are judged not to be acceptable, they can be refused.

**Mr. Keeper:** I will move to a different line of questioning.

**Mr. St. Germain:** May I ask a quick question on that?

**Mr. Keeper:** Okay.

**Mr. St. Germain:** The Auditor General reports that in 14 instances project feasibility reports were not prepared, with the result that it was impossible for management to ensure that all valid options were considered. You know, this is strictly departmental responsibility.

What do you foresee, Mr. Lafontaine, that you will implement? You have the same players, as far as I can see; you have not changed any of the team. They are all throwing the same curves they were before. How are you going to make sure that these things do not recur and there is the accountability that is required if you do not change any of the players and you have the same status quo?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, that is a loaded question.

Sir, I have mentioned that I am in the review analysis and information-gathering phase. In fact, our session today is very helpful to me. I mentioned today in my introductory remarks that I will be reviewing the organization structure of DPW to ensure that the lines of accountability are extremely clear and that I know whom I can hold accountable. Secondly in this process, I will be reviewing the human resources side of the department to see what is needed to meet these challenges.

At this time it would be premature for me to say whether there should be team changes or not. I think I have to look and see.

**Mr. Keeper:** He stole my next question. I really was interested in whether you are considering—as part of your commitment to see that Treasury Board guidelines are followed in the future—personnel changes.

**Mr. Lafontaine:** I think, Madam Chairman, I have answered...

**Mr. Keeper:** Yes, I think you have answered that.

I would like then to move to the Treasury Board official. I guess I am wondering two things from you. Are you prepared to make the same commitment that the deputy minister from Public Works has made, and that is to table with this committee, by a set date, the action plans your board is going to put into place to see that this kind of extreme waste of public funds

[*Traduction*]

leurs politiques, il peut toujours convoquer le ministre et les sous-ministres en question pour qu'ils se justifient devant les ministres du Conseil du Trésor. Deuxièmement, lorsque le Conseil du Trésor estime que certaines transactions débordent des politiques établies et ne sont donc pas acceptables, il peut toujours les refuser.

**M. Keeper:** Permettez-moi d'aborder maintenant un autre sujet.

**M. St. Germain:** Me permettez-vous auparavant de poser une brève question?

**M. Keeper:** D'accord.

**M. St. Germain:** Le Vérificateur général indique que, dans 14 cas, le ministère n'a pas fait faire d'étude de faisabilité des projets en question, de sorte qu'il était impossible pour la direction de s'assurer que toutes les options valables avaient été envisagées. Il s'agit là d'une responsabilité purement ministérielle.

Qu'envisagez-vous donc de faire, monsieur Lafontaine? Vous disposez des mêmes personnes, puisque d'après ce que je vois, les membres de votre équipe sont toujours les mêmes. On aura donc toujours les mêmes tours de passe-passe. Comment allez-vous vous assurer que ce genre de chose ne se reproduira pas et que chacun assumera véritablement ses responsabilités, si vous gardez les mêmes personnes et que vous conservez le *statu quo*?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, cette question est un véritable piège.

J'ai déjà indiqué, monsieur, que j'avais entrepris tout un travail d'examen, d'analyse et de recherches. Je peux vous dire d'ailleurs que la discussion que j'ai avec vous aujourd'hui m'est très utile. J'ai indiqué, dans ma déclaration préliminaire, que j'allais réexaminer toute la structure et l'organisation du ministère des Travaux publics afin que toutes les responsabilités soient parfaitement claires et que je puisse savoir qui est responsable de telle ou telle chose. Deuxièmement, je vais également étudier tout ce qui concerne les ressources humaines de notre ministère, afin de prendre les mesures nécessaires pour relever les défis qui nous sont lancés.

Par contre, je ne peux pas encore vous dire si certains membres de l'équipe seront remplacés ou non. Il est encore trop tôt.

**M. Keeper:** C'est justement la question que j'allais lui poser maintenant. En effet, je voulais savoir si vous envisagiez des changements de personnel, étant donné que vous vous étiez engagé à veiller au respect des directives du Conseil du Trésor.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, je pense avoir répondu à cette question.

**M. Keeper:** En effet.

Je vais maintenant m'adresser au représentant du Conseil du Trésor pour lui demander deux choses. Tout d'abord, êtes-vous prêt à prendre le même engagement que le sous-ministre des Travaux publics, c'est-à-dire à communiquer à notre Comité, à une date bien arrêtée, les plans d'action que votre Conseil a l'intention de mettre en place afin d'éviter que ce gaspillage



*[Text]*

does not occur again? You mentioned earlier that you have some key recommendations being developed that are going to go forward to the Treasury Board Ministers—I imagine it is—and I am wondering if you are willing to commit yourself to sharing those plans by a specific date with this committee?

**Mr. Mastronardi:** Madam Chairman, regarding the plans of the Treasury Board, I mentioned in my previous remarks that we have drafted a circular which deals with a number of major issues raised by the Auditor General. It deals with compliance generally. It deals with office accommodation. It deals with land-use review, identifying wider objectives, information on costs, information required to manage real property, lease definition, Public Works leasing, lease purchasing, and subsidies. This circular is quite comprehensive and will cover all these points, not just for Public Works but for contracting departments and real property generally. Subsequent to the approval of my Ministers, this will be public knowledge, and of course it will be made available.

• 1140

Regarding the plans, as Mr. Lafontaine has already reported, the plan he is coming up with will be the result of discussions with the agencies he is talking about, which will in fact involve us in the activity that will be described to you. So in effect you will be getting not an individual plan but a plan that is developed in concert with Treasury Board and the OCG, and as I understand, with some input from the Auditor General regarding some of the financial and auditing aspects.

**Mr. Keeper:** Okay, but now you are talking about the two departments sitting down together and working out some agreed-upon plans. When you responded to questioning earlier, either yourself or the other official indicated that one of the reasons policies in the past have not been followed is that the Treasury Board does not have the authority to enforce compliance. So I am wondering if you see the necessity of having some authority to enforce the Department of Public Works or any other department to follow your requirements.

**Mr. Mastronardi:** I would like to clarify my colleague's remark. The Treasury Board has a lot of leverage in ensuring that things are done, I can assure you. I think my colleague was talking in a strictly legal context. I think he was using a fairly narrow example of a Minister's report to Parliament, which is true. But in actuality the board does exercise a very pervasive impact on all departments under the Financial Administration Act, which gives us, indeed, considerable powers to ensure how public funds are expended. Those who are familiar with the act will bear this out.

So it takes place almost from an alpha to an omega. It takes place in the development of multi-year operational plans, when departmental planned expenditures are discussed, and discussed in great detail, in how they are going to be expended.

*[Translation]*

énorme ne se reproduise? Vous avez dit tout à l'heure que certaines recommandations importantes allaient bientôt être soumises aux ministres du Conseil du Trésor, et j'aimerais savoir si vous seriez prêt à nous communiquer ces plans à une date bien précise?

**M. Mastronardi:** Madame la présidente, j'ai déjà dit tout à l'heure, au sujet des plans du Conseil du Trésor, que nous avons préparé une circulaire sur un certain nombre de questions importantes soulevées par le Vérificateur général. Cette circulaire porte notamment sur le respect des procédures en général, sur les locaux de bureau, sur les plans d'occupation des sols, sur l'identification d'objectifs plus globaux, sur la communication des coûts, sur les informations nécessaires à la gestion des biens immobiliers, sur les baux, sur le crédit-bail du ministère des Travaux publics, sur la location-vente, et sur les subventions. Il s'agit donc d'une circulaire fort importante qui passe en revue toutes ces questions, non seulement à l'intention du ministère des Travaux publics mais pour tous les ministères signant des contrats et ayant des biens immobiliers à gérer. Une fois approuvée par mes ministres, cette circulaire sera publiée et pourra donc vous être communiquée.

En ce qui concerne les plans d'action, M. Lafontaine a déjà indiqué que le sien sera le fruit des discussions qu'il aura eues avec les organismes qu'il a mentionnés, dont le nôtre. Donc, ce plan-là ne sera pas un plan personnel, mais plutôt le fruit de discussions avec le Conseil du Trésor et le Bureau du contrôleur général, ainsi qu'avec le Vérificateur général au sujet de certains aspects financiers et comptables.

**M. Keeper:** Certes, mais maintenant vous me dites que les deux ministères vont collaborer pour arrêter ensemble des plans bien définis. Tout à l'heure, en réponse à une question, vous, ou l'un de vos collaborateurs, avez dit que, si certaines politiques n'avaient pas été respectées dans le passé, c'était notamment parce que le Conseil du Trésor n'était pas habilité à en imposer le respect. J'aimerais donc savoir si, à votre avis, il serait nécessaire de donner au Conseil du Trésor le pouvoir d'obliger le ministère des Travaux publics ou un autre à respecter vos conditions.

**M. Mastronardi:** Permettez-moi de préciser la remarque de mon collègue. Je peux vous assurer que le Conseil du Trésor a beaucoup de poids lorsqu'il veut que certaines choses soient faites. Je crois que mon collègue se plaçait strictement sur un plan juridique. Il vous a en effet donné l'exemple assez limité du rapport d'un ministre au Parlement. Cet exemple est tout à fait valable, mais en fait, le Conseil du Trésor dispose d'un grand pouvoir de persuasion sur tous les ministères, car la Loi sur l'administration financière lui donne des pouvoirs considérables pour veiller à ce que les deniers publics soient dépensés à bon escient. Ceux qui connaissent bien cette loi ne me contrediront certainement pas.

Tout cela s'inscrit donc dans un processus global, qui permet l'élaboration de plans opérationnels pluriannuels, lorsqu'on discute, dans le détail, des dépenses des ministères. Cela se produit également au moment de la signature de ces contrats,

**[Texte]**

It occurs again during the contracting phase for those contracts which are not within the authority of departments, which come to the board and are scrutinized. Then, of course, there is always our own evaluation and audit activities in special audits, or we review the operational audits of departments in order to determine how well our policies are being applied.

**The Chairman:** Mr. Keeper, would it be possible for you to make this your last question? There are five members waiting.

**Mr. Keeper:** I would be prepared to do that. I assume we will be calling further meetings; in other words, that questioning on this matter is not going to cease today, so the officials are not just let off the hook because time has run out. I think that is crucial.

Okay, in your earlier response to me, I understood you to say you will be tabling that circular with this committee later on. That would be by, what, the end of the fiscal year or . . . ?

**Mr. Mastronardi:** I expect it will be much before that. It will have to be approved by Ministers first. It means finalizing it and getting it in front of Ministers. I would say, within the next month or so, certainly within three months.

**Mr. Keeper:** How about tabling that circular with this committee so this committee could offer its advice to the Ministers as well?

**Mr. Mastronardi:** As this circular really is advice to Ministers, I am afraid I have to get their approval before I can table it.

**Mr. Keeper:** Then the other question I have, the final real question, is this. You have said you have ample authority—you have the alpha and the omega of authority—to enforce compliance with your regulations. Then I wonder why Treasury Board allowed the Department of Public Works to waste so many public dollars and to wait for the Auditor General to find it after the fact. Why do we have to wait until after the fact for this wastage of public dollars to come to light? Why does it ever have to come to light? If you have this ample authority, which is your response to my questioning about a compliance and the need for further authority, why this waste?

**Mr. Mastronardi:** Madam Chairman, we see only a fraction of the transactions carried out by Public Works because of the authority levels they have; and they have considerable authority, as the other major contracting departments do. Just as this committee does, we find out how our policies are being complied with through the audit process: ours, theirs or the Auditor General's.

**[Traduction]**

puisque ces derniers doivent être soumis à l'approbation du Conseil. Il faut également mentionner nos propres programmes d'évaluation et de vérification, dans le cadre desquels nous examinons les vérifications opérationnelles des ministères afin de déterminer si nos politiques ont bien été respectées.

**La présidente:** Monsieur Keeper, ce sera votre dernière question, car cinq autres membres du Comité attendent de poser les leurs.

**Mr. Keeper:** Volontiers, madame la présidente. Je suppose que nous convoquerons d'autres réunions et que toute cette discussion ne sera pas close aujourd'hui. Il ne faudrait surtout pas que les fonctionnaires puissent s'en tirer de cette façon, simplement par manque de temps. J'estime que c'est très important.

Tout à l'heure, vous m'avez dit que vous aviez l'intention de communiquer cette circulaire au Comité à une date ultérieure. Allez-vous le faire d'ici la fin de l'exercice financier ou . . . ?

**M. Mastronardi:** Bien avant cela, j'espère. Auparavant, cette circulaire doit être approuvée par les ministres. Il faut donc que nous y mettions la dernière main, que nous la soumettions aux ministres et, d'ici un mois, ou en tout cas certainement d'ici trois mois, elle devrait être approuvée.

**Mr. Keeper:** Vous pourriez peut-être communiquer cette circulaire à notre Comité afin que nous puissions nous aussi dire aux ministres ce que nous en pensons?

**M. Mastronardi:** Étant donné que cette circulaire comporte des recommandations à l'intention des ministres, je suis obligé, je le crains, de demander leur autorisation avant de pouvoir vous la communiquer.

**M. Keeper:** Je vais maintenant vous poser ma dernière question. Vous dites avoir tous les pouvoirs nécessaires, de A jusqu'à Z, pour obliger les ministères à respecter vos règlements. Dans ce cas, je me demande pourquoi le Conseil du Trésor a permis au ministère des Travaux publics de gaspiller tellement d'argent et d'attendre que le Vérificateur général découvre après coup le pot aux roses. Pourquoi faut-il que nous soyons mis devant le fait accompli quand il s'agit d'un tel gaspillage de deniers publics? Comment se fait-il même qu'on s'en soit rendu compte? Si vous avez tous les pouvoirs que vous prétendez avoir et s'il n'est pas nécessaire de vous en donner d'autres, pourquoi alors un tel gaspillage s'est-il produit?

**M. Mastronardi:** Madame la présidente, le ministère des Travaux publics ne nous soumet qu'une partie des transactions qu'il effectue, étant donné que dans le cas des autres transactions, ce ministère est habilité à les conclure car il est investi, comme les autres grands ministères signataires de contrats, de pouvoirs considérables. Tout comme votre Comité, c'est grâce aux vérifications comptables, les nôtres, les leurs et celles du Vérificateur général, que nous pouvons déterminer dans quelle mesure nos politiques sont respectées.

[Text]

• 1145

I think I explained in my earlier remarks that for a period of about four years we concentrated on developing policies that met the requirements of the departments; that the Auditor General felt comfortable with; that we felt comfortable with. Now the emphasis is on the compliance end of it. Now the mechanism is in place, and we are evaluating and applying that mechanism. In this phase, we are absolutely confident, with the co-operation of the new deputy minister, the sort of concerns and occurrences that are being discussed here today will be hopefully of a very minor nature.

**Mr. Keeper:** Those policies have been in place for some time now.

**Mr. Mastronardi:** A series of policies, sir, have been developed over a period of four years. Now we have all the major policies in place and we are going to finalize it now with this circular letter that I have mentioned to you.

**Mr. St. Germain:** Could we have the Auditor General's comment on that, please?

**Mr. Keeper:** Yes, I would appreciate the Auditor General's comment on that. The question in my own mind is that you have the policies, you have the authority, and yet this kind of crap continues. It is incumbent upon the Auditor General, after the fact, to bring it to light. Why can we not reverse the process and prevent these items, if you have the authority and you have the policies? I would like the Auditor General's comments.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, beyond Public Works but with respect to Treasury Board, we are pleased to see that at least they have power of alpha and omega; but we are concerned about b through y as well.

We have been generally critical of the Treasury Board, that it does not insist on compliance or indeed monitor its policies. I am pleased to hear this is being changed. We will be happy to report to you when it has changed and that there is compliance.

**Mr. Keeper:** Why should we trust you now when we did not trust you before, Mr. Treasury Board?

**The Chairman:** Thank you.

May I remind members and the non-members who are with us today that there will be a three-hour session on Thursday with the same witnesses on the same issues or any other issues that have been identified by the Auditor General in Chapter 13.

**Mr. Boudria:** I have a question to the Assistant Deputy Minister in charge of realty, I think it is, who said that the 28% of leasing space that was now tendered—20% being the size, not the number of contracts—I believe that was the general area of the figure that he mentioned as being in his words, "not too bad" or "a fairly good average". Are you of

[Translation]

Je vous ai dit tout à l'heure que pendant une période d'environ quatre ans, nous nous étions consacrés à l'élaboration de politiques répondant aux besoins des ministères, politiques que le Vérificateur général a jugé acceptables. Aujourd'hui, c'est du respect de ces politiques qu'il est question. Le mécanisme est donc en place, il nous reste maintenant à l'évaluer et à l'appliquer. Au cours de cette phase, nous sommes tout à fait convaincus, ayant la collaboration du nouveau sous-ministre, que le genre de situations dont il a été question aujourd'hui ne se reproduira plus, tout au moins à cette échelle.

**M. Keeper:** Pourtant, ces politiques sont en vigueur depuis un certain temps déjà.

**M. Mastronardi:** C'est tout un train de politiques qui ont été élaborées au cours de ces quatre ans. Aujourd'hui, les principales sont toutes en vigueur, et cette circulaire dont je vous ai parlé tout à l'heure est justement le point final de tout cet exercice.

**M. St. Germain:** Qu'en pense le Vérificateur général?

**M. Keeper:** J'aimerais bien le savoir aussi. Je me dis en effet que vous disposez des politiques et pouvoirs nécessaires, mais que, malgré tout, la pagaille continue. C'est au Vérificateur général qu'il appartient, ensuite, de découvrir le pot aux roses. Pourquoi ne pouvez-vous pas renverser ce processus et prévenir ainsi ce genre de situation, étant donné que vous avez, comme vous le prétendez, les pouvoirs et les politiques pour ce faire? J'aimerais savoir ce qu'en pense le Vérificateur général.

**M. Dye:** Madame la présidente, nous sommes ravis d'entendre que le Conseil du Trésor a tous les pouvoirs nécessaires, de A jusqu'à Z, mais nous craignons qu'il manque certains maillons entre B et Y.

Nous reprochons souvent au Conseil du Trésor de ne pas exiger le respect de ses politiques, ou tout au moins, de ne pas exercer suffisamment de contrôles à ce sujet. Je suis ravi d'entendre que tout cela va changer, et je le serai encore plus au moment de vous indiquer, dans mon rapport, que tout cela a véritablement changé et que les politiques sont respectées.

**M. Keeper:** Pourquoi devrions-nous aujourd'hui vous faire plus confiance qu'avant, monsieur le représentant du Conseil du Trésor?

**La présidente:** Merci.

Permettez-moi de rappeler aux membres et aux autres qui sont avec nous aujourd'hui que nous aurons une réunion de trois heures jeudi avec les mêmes témoins, sur le même sujet ou sur toute autre question relevée par le Vérificateur général au chapitre 13.

**M. Boudria:** J'aimerais poser une question au sous-ministre adjoint responsable des biens immobiliers, qui a déclaré, je crois que c'est lui, que 28 p. 100 des contrats de location de locaux ne faisaient pas l'objet d'appels d'offres... Quand je parle de 20 p. 100, je veux parler du volume, et non pas du nombre de contrats. D'après lui, si je me souviens bien, c'était «une assez bonne moyenne» ou «pas trop pire». Pensez-vous



## [Texte]

the view that in fact you cannot do much better than that 28% under the present situation?

**Mr. Perrier:** Madam Chairman, I said earlier that the actual number of leases tendered was about 10% or 9.72%. If we managed to reach 20% of the total leases, I think we would be doing very, very well, if it is even achievable, in view of the reasons I told you where we had not tendered.

The other figure, the 28% that you had referred to, is in the number of spaces—if we double the amount of leases we tender, depending at what time these are tendered—let us say if they were next year and there happened to be several very major buildings that were involved—then, of course, the ratio of space:tender could jump up very high and then the following year perhaps come down again.

• 1150

Remember that the bulk of the leases that were not tendered, 410 out of 1,200 or 1,300, were for leases that were above \$30,000 in total. And that could be, for example, for a small amount of storage space in a building; that would count as one. Then the other 488 in the other category, that is under section 8(c) of the contracts administration policy, are for renewals—excuse me, I will be very specific here—where it is not really in the public interest, because they are contiguous space and it would relate to where there could be a very significant delay. So those two areas, the areas which are under our authority in 8(b) and 8(c), account for 898 of the total leases.

**Mr. Boudria:** Madam Chairman, that is exactly why I was referring to percentage of space, so we would not get bogged down with all these small details about you renting . . .

**Mr. Perrier:** Right. Then I will give it to you in percentages if you wish. In these two categories, which I explained earlier, there is 70.7% of the space.

**Mr. Boudria:** Madam Chairman, it would seem to me that whenever rules are in place that can only be enforced 28% of the time—and I am using the larger of the two figures here to give the benefit—it would seem that either the rules are designed in such a way that they allow for too many loopholes, or they are totally unworkable to start with. Possibly a third alternative would be that there is no intention to adhere to the rules that are there. Once you start getting that percentage of deviation from the rules that are in place, which one of those three alternatives do you think is the existing situation? Are the existing rules manageable?

**Mr. Perrier:** Yes, they are manageable. But on the other hand, there is some common sense to be applied here. I think that tendering just for the sake of tendering—and there is a very considerable expense involved—when there is only one reasonable option, does not appear to me to be responsible management of public funds.

## [Traduction]

vraiment que vous ne pouvez pas faire mieux que 28 p. 100, étant donné la situation actuelle?

**M. Perrier:** Madame la présidente, j'ai dit tout à l'heure qu'environ 10 p. 100, ou plutôt 9,72 p. 100 du nombre de baux, faisaient l'objet d'appels d'offres. Si nous réussissions à attendre le pourcentage de 20 p. 100 du nombre total de baux, ce serait un résultat très positif, compte tenu des raisons que je vous ai indiquées pour lesquelles nous n'avons pas fait d'appels d'offres.

L'autre chiffre, soit les 28 p. 100 que vous avez mentionnés, concerne le nombre de locaux . . . Tout dépend aussi de l'époque à laquelle cela se passe. Supposons que, l'année prochaine, il y ait plusieurs édifices importants à louer . . . Dans ce cas, le quotient locaux appels d'offres va grimper d'un seul coup, pour redescendre graduellement l'année suivante.

N'oubliez pas que la presque totalité des locations qui n'ont pas fait l'objet d'appel d'offres, c'est-à-dire 410 sur 1,200 ou 1,300, ne représente au total qu'un peu plus de 30,000\$. Cela correspond, par exemple, à de petits locaux d'entreposage dans un édifice. Les 488 autres contrats dans l'autre catégorie relevant de l'article 8(c) de la politique d'administration des contrats correspondent à des renouvellements—permettez-moi ici d'être très précis—où l'appel d'offres ne peut vraiment servir l'intérêt public dans la mesure où il s'agit d'espaces contigus et où un tel exercice pourrait entraîner des retards considérables. On retrouve donc dans ces deux catégories pour lesquelles nous avons autorité en vertu des articles 8(b) et 8(c) 898 de ces contrats de location.

**M. Boudria:** Madame la présidente, c'est exactement la raison pour laquelle j'ai parlé de pourcentage d'espaces loués afin que nous ne nous perdions pas dans tous ces petits détails . . .

**M. Perrier:** Parfaitement. Je vais donc vous donner ces chiffres en pourcentage si vous le souhaitez. Ces deux catégories que je vous ai décrites un peu plus tôt comptent pour 70,7 p. 100 de tout l'espace.

**M. Boudria:** Madame la présidente, il me semble que lorsque des règles ne peuvent être appliquées que dans 28 p. 100 des cas—et j'utilise le chiffre le plus élevé des deux par magnanimité—il me semble que la conception de ces règles est telle qu'elles permettent trop facilement qu'on les contourne ou que dès le départ elles étaient totalement inapplicables. Ou encore, il se peut qu'il n'ait jamais été question de les appliquer. Quand on constate un tel pourcentage d'exceptions aux règles, il est impossible de ne pas se poser des questions? Les règles actuelles sont-elles applicables?

**M. Perrier:** Oui, elles sont applicables. Il reste qu'en l'occurrence il faut faire preuve d'un certain sens commun. Faire des appels d'offres simplement parce que c'est la règle—et cela entraîne des dépenses considérables—alors qu'il n'y a qu'une seule option raisonnable ne m'apparaît pas faire preuve de responsabilité dans la gestion des deniers publics.

[Text]

**Mr. Boudria:** What determines what a reasonable option is? Look at it in the following hypothetical situation: you require to renew a certain lease in downtown Ottawa, say again one of those buildings we were referring to earlier. What attempt has there been to relocate in other buildings that could provide similar space in the city? I know that when you are—what is the expression you used—“a captive tenant” I guess is the expression that was used earlier—in one structure, in those kinds of situations, are officials looking at such things as including the cost of moving? Perhaps one tender to include both relocating and a new lease combined into one, so then you can compare what is reasonable; so you can compare if there is no other alternative . . . I am trying to identify how you really know if there is no other alternative. How do you find out, unless you put it out to tender, if there is another alternative?

**Mr. Perrier:** Madam Chairman, the business of evaluating and determining all the options available is a fairly concise—not a science. I would rather call it an art than a science, because it has so many imponderables. It involves the market; it involves the rates; it involves moving costs; it involves fit-up cost; it involves a disturbance; it involves the business of looking at your existing lease. If you have an option to renew at a very favourable rent, when you know—and believe me, we do know what the market conditions are pretty well throughout the country in all of the major cities, because we are supposed to be professionals in this business—when all of these things are considered, then decisions are made as to what to recommend to Treasury Board.

• 1155

**Mr. Boudria:** May I have the comments of the Auditor General on this?

**Mr. Dye:** Yes, Madam Chairman, of course. I would refer you to paragraph 13.32 on page 13-11. It would seem, getting into leases on, say, the Journal Towers, North and South—the Crown had 18,000 square metres of Crown-owned space over at Phase IV of Place du Portage. It has been vacant since 1978. However, they did have options. Later, they asked for some acceptable offers and found there were 32 acceptable offers of space, but not for specific purposes. There was a lot of available space around the city.

In many cases, in this business of the art of making a decision, we find it might be helpful to have a feasibility study available before the leases are let. It would seem, in order to consult your art or ply your art, you might want to do a feasibility study. Our records indicate in 10 leases in the National Capital Region they had not done a feasibility study before the lease was let.

**Mr. Boudria:** In other words, the science that has just been described to us is an inexact science at best.

**Mr. Dye:** Close to ouija-boards.

**Mr. Boudria:** I would like to go back to the issue that has just been raised by the Auditor General regarding the Journal Towers. Which one of the exceptions that you referred to a

[Translation]

**M. Boudria:** Qu'est-ce qui détermine qu'une option est raisonnable? Prenons un exemple hypothétique. Le bail d'un de ces édifices du centre-ville d'Ottawa dont nous avons parlé un peu plus tôt doit être renouvelé. Envisagez-vous de déménager dans d'autres édifices qui pourraient vous offrir un espace analogue? Lorsque vous êtes—quelle expression avez-vous utilisée?—je crois que vous avez parlé un peu plus tôt de «locataire captif», vos fonctionnaires prennent-ils en compte le coût d'un déménagement? Vous pourriez faire un appel d'offres prenant en compte à la fois le prix du nouveau bail et les frais de déménagement vous permettant ainsi de faire des comparaisons pour déterminer ce qui est le plus raisonnable . . . J'essaie de déterminer si vous essayez vraiment de voir s'il n'y a pas d'autres possibilités. Comment pouvez-vous le savoir si vous ne faites pas d'appel d'offres, comment pouvez-vous savoir s'il n'y a pas une autre possibilité?

**M. Perrier:** Madame la présidente, évaluer et déterminer toutes les options disponibles n'est pas une science. Je dirais plutôt que c'est un art à cause du nombre d'impondérables. Il faut tenir compte du marché, des taux pratiqués, des frais de déménagement, des frais d'aménagement, des problèmes que cela peut poser. Il faut également prendre en considération le bail en cours. S'il y a possibilité de le renouveler à un taux très favorable—croyez-moi, nous connaissons très bien les conditions du marché dans toutes les plus grandes villes du pays, c'est notre métier, censément—quand tous ces facteurs ont été pris en considération, des décisions sont alors prises quant aux recommandations à faire au Conseil du Trésor.

**M. Boudria:** Pourrais-je entendre la réaction du Vérificateur général à ce sujet?

**M. Dye:** Bien entendu, madame la présidente. Je vous renvoie au paragraphe 13.32 à la page 13-12. Il semblerait, par exemple, pour les baux des immeubles Nord et Sud des *Journal Towers*—la Couronne avait 18,000 mètres carrés d'espaces dont elle était propriétaire dans l'immeuble de la phase 4 de la Place du Portage. Cet espace est inoccupé depuis 1978. Cependant, ils n'avaient pas d'option. Plus tard, ils ont fait un appel d'offres et ils ont reçu 32 offres d'espace acceptables mais pas dans des buts précis. Il y avait beaucoup d'espaces disponibles dans la ville.

Dans de nombreux cas, avant toute décision, nous estimons qu'il serait utile de faire une étude de faisabilité avant que les baux ne soient accordés. Pour pratiquer votre art, il serait peut-être bon de faire une étude de faisabilité. Nos dossiers indiquent que pour 10 baux de la région de la Capitale nationale aucune étude de faisabilité n'a été faite avant que ces baux ne soient accordés.

**M. Boudria:** En d'autres termes, la science qui vient tout juste de nous être décrite est au mieux une science inexacte.

**M. Dye:** Plutôt un jeu de ouija.

**M. Boudria:** J'aimerais revenir à cette question des tours du *Journal* dont vient tout juste de parler le Vérificateur général. Laquelle des exceptions dont vous avez parlé un peu plus tôt

## [Texte]

while ago in your presentations was used? I realize there are deviations from tendering, and you have identified three or four. One of the deviations is, no other option available, not in the public interest. In this particular transaction, which one of those exceptions applied?

**Mr. Perrier:** Which one are you referring to?

**Mr. Boudria:** The Journal Towers lease. Could you tell us which one of the exceptions prevailed in this case?

**Mr. Perrier:** My colleagues have informed me that it was a continuance of an existing lease.

**Mr. Boudria:** So the continuance of the existing lease exception is the one that was used in that particular transaction?

**Mr. Perrier:** My colleague is looking for the specific answer. You asked which one of the four sections was used, and where the exceptions to tender are summarized. I would suggest it is either in section 8.(c) or in section 8.(d). One is not in the public interest; the other one is when only one person is capable of performing the contract, depending on what the conditions were at that time.

**Mr. Boudria:** Okay. I want the Auditor General to comment on that in one minute. But first I want to find out more precisely which one of those two exceptions was used. Do you note, in a particular transaction, you cannot use a regular formula; therefore, exception number such and such will apply? You seem to be telling me that there was one . . . Is the exception duly noted, to ensure that everyone can verify this? In other words, later on you can say, well, folks, in this particular case we had to use this exception.

**Mr. Perrier:** My colleague will amplify this. Basically, these would be submitted to the Treasury Board and all the options would be outlined and the section would be noted. There would be what we call a feasibility study. We do not have a oui-jaboard, as the Auditor General suggested. We have feasibility studies and project memorandums. These would be detailed in the submission to the Treasury Board.

• 1200

**Mr. A. Wilson:** The authority to enter into the Journal Tower leases was in fact authorized by the board on April 27. I might read from our submission to the Treasury Board relating to the point raised by the member:

A market analysis has shown there was no suitable space available, either Crown owned or in the private sector. It was therefore considered impracticable to follow the tender call process and, further to discussions with Treasury Board officials, it was agreed to proceed with direct negotiations resulting in an offer to lease, which is currently being formalized by the lessor.

## [Traduction]

dans vos exposés a été utilisée? Il n'y a pas toujours appel d'offres et vous avez indiqué trois ou quatre cas. Un de ces cas est lorsqu'il n'y a pas d'autres options ou que cela ne sert pas l'intérêt public. Dans cette transaction particulière laquelle de ces exceptions a-t-on fait marcher?

**M. Perrier:** À quel bail faites-vous allusion?

**M. Boudria:** Celui des tours du *Journal*. Pourriez-vous nous dire laquelle de ces exceptions a été appliquée dans ce cas?

**M. Perrier:** Selon mes collègues, il y a eu prorogation du bail existant.

**M. Boudria:** C'est donc ce cas d'exception qui a été invoqué dans ce cas particulier?

**M. Perrier:** Mon collègue est en train de vérifier. Vous me demandez lequel des quatre articles a été utilisé et dans lequel les exceptions en matière d'appel d'offres sont résumées. Je pense qu'il s'agit soit de l'article 8.(c) ou de l'article 8.(d). Selon le premier il y a exception lorsque cela n'est pas de l'intérêt public et selon le deuxième c'est lorsqu'une personne est à même d'assumer le contrat en fonction des conditions prévalant alors.

**M. Boudria:** D'accord. Je demanderai les commentaires du Vérificateur général à ce sujet dans un instant. Cependant, je voudrais tout d'abord connaître avec plus de précision laquelle de ces deux exceptions a été utilisée. Vous vous apercevez que dans le cas d'une transaction particulière il vous est impossible d'appliquer la formule habituelle et en conséquence vous décidez de faire jouer l'exception numéro tant ou tant. Vous semblez me dire qu'il y avait . . . Est-ce que cette exception est dûment consignée afin que toute vérification ultérieure puisse être faite? En d'autres termes, pouvez-vous dire ultérieurement, messieurs, dans ce cas particulier, nous avons fait jouer cette exception.

**M. Perrier:** Mon collègue complètera ma réponse. D'une manière générale, ces transactions sont soumises au Conseil du Trésor, toutes les options sont signalées ainsi que l'article invoqué. Nous faisons ce que nous appelons une étude de faisabilité. Nous n'avons pas de oui-ja comme l'a suggéré le Vérificateur général. Nous faisons des études de faisabilité et nous rédigeons des mémorandums de projets. Tout cela est contenu en détail dans la submission au Conseil du Trésor.

**M. A. Wilson:** Le pouvoir pour la signature des baux de location de l'immeuble *The Journal* nous a en fait été confié par le Conseil le 27 avril. Je vais vous citer un extrait de notre présentation au Conseil du Trésor qui porte précisément sur le point soulevé:

Une étude du marché a conclu qu'il n'y avait pas d'autres locaux, ni parmi les propriétés de la Couronne, ni sur le marché privé, pouvant répondre à nos besoins. On a donc jugé qu'il serait inutile de lancer un appel d'offres et on a décidé, après discussion avec les représentants du Conseil du Trésor, d'entamer des négociations directes en vue d'obtenir une offre de location, que le bailleur rédige actuellement dans sa forme finale.



## [Text]

The terms of that offer to lease were appended to the Treasury Board submission; therefore the Treasury Board authority to dispense with the tendering process was approved on a precise and specific basis on this occasion.

**Mr. Boudria:** May I ask who did the market analysis to which you just referred? Was it internal?

**Mr. A. Wilson:** Our head of leasing in the capital region would normally handle that process.

**Mr. Boudria:** Does the Auditor General agree with the findings of the people who did the market analysis, and could he also comment on the other issue of a minute ago?

**Mr. Dye:** We did not see a market analysis, nor did we see a feasibility study on Journal Towers, North and South. There is a requirement that reasons be stated if you are not going to follow the rules. I understand the stated reason was that no alternative space was available. I do not believe that.

**Mr. Boudria:** Could you amplify on the reasons why you do not believe that?

**Mr. Dye:** Yes, I can. There is a considerable amount of space in the city owned or leased by the government and they had information either at that time or shortly thereafter of 32 acceptable offers of space. It is not a contiguous tenant; it is 11 unrelated tenants. So you can fill and backfill. I just do not accept that no alternative space was available. It does not seem plausible to me.

**Mr. Boudria:** May I then ask Mr. Wilson, is it possible for us to view that market analysis that was made? Is it possible for that document to be tabled, indicating what the findings were? It is quite obvious that you and the Auditor General do not agree. There is a difference between 32 buildings being available and no buildings being available. If there was only a small discrepancy I suppose we could accept that whoever did the analysis must have missed a building somewhere, or not contacted enough realtors, or however they go about doing these things; but with such a large discrepancy I feel it is obvious that we need more information on this transaction alone.

I think the transaction in itself does express, as I was indicating in the last few minutes . . . It is difficult to identify, at least for me, when you use an exception and when you follow the rule, and it is difficult, even further, to identify not only when you use an exception but also what exception you use and then how reasonable it is to use the exception. I guess that is what we are all here trying to identify. That is really the big matter, because the exception is used so much that it appears the rules no longer apply. Perhaps the rule should be the exception if this process is to continue.

**The Chairman:** If I could just intervene for one minute here, Mr. St. Germain had also raised the same issue. In view of the committee's interest I have asked that copies be made of the detail of when exceptions are allowed, and these will be passed out now.

## [Translation]

Les conditions de l'offre ont été remises au Conseil du Trésor en même temps que la présentation; par conséquent, c'est en toute connaissance de cause que le Conseil du Trésor nous a autorisés, dans ce cas particulier, à ne pas lancer d'appel d'offres.

**M. Boudria:** Puis-je savoir qui a effectué l'analyse de marché dont vous venez de parler? Était-ce une étude interne?

**M. A. Wilson:** Cela fait normalement partie des fonctions de notre directeur des baux pour la région de la Capitale.

**M. Boudria:** Le Vérificateur général accepte-t-il les conclusions de cette analyse du marché, et pourrait-il également nous donner son avis sur ce dont il était question il y a à peine une minute?

**M. Dye:** Nous n'avons trouvé aucune analyse du marché, ni aucune étude de faisabilité pour les tours Nord et Sud de l'immeuble *Journal*. Il est obligatoire, lorsqu'on déroge aux règles, de donner des raisons. Dans ce cas, on a apparemment donné comme raison qu'il n'y avait pas d'autres locaux disponibles. Je ne suis pas d'accord avec cela.

**M. Boudria:** Pouvez-vous nous dire pourquoi vous n'êtes pas d'accord?

**M. Dye:** Oui. Le gouvernement possède ou loue un très grand nombre de locaux en ville et ils ont pris connaissance à ce moment-là, ou juste après, de 32 offres intéressantes. Il ne s'agissait pas d'héberger un seul locataire, mais 11 locataires indépendants. On peut donc les loger dans les locaux vacants. Je ne crois donc pas qu'il n'y avait pas d'autres locaux disponibles. Cela ne me paraît pas plausible.

**M. Boudria:** Je voudrais alors demander à M. Wilson si nous pouvons voir l'analyse du marché? Pourriez-vous déposer ce document, avec les conclusions? Il est évident que le Vérificateur général et vous-même n'êtes pas du même avis. Il y a tout de même une différence énorme entre 32 immeubles disponibles et pas de place du tout. Si la différence était minime, nous pourrions sans doute accepter que la personne chargée de l'analyse ait oublié un immeuble quelque part, ou n'ait pas contacté toutes les agences immobilières, si c'est comme cela que l'on procède; mais la différence est telle ici que nous devons obtenir davantage de renseignements sur cette transaction.

Comme je le disais tout à l'heure, la transaction semble montrer . . . Il est difficile, du moins pour moi, de comprendre quand vous faites une exception et quand vous suivez la règle, et il est encore plus difficile de comprendre quel genre d'exception vous faites, et dans quelle mesure il est raisonnable de faire cette exception. C'est ce que nous cherchons tous à comprendre. C'est l'essentiel de la question, car l'exception semble avoir supplanté la règle. Si cela continue, c'est peut-être la règle qui devrait être l'exception.

**La présidente:** Permettez-moi d'interrompre un instant. M. St. Germain a également soulevé cette question. Étant donné l'intérêt que le Comité a manifesté, j'ai demandé que l'on photocopie les explications concernant le recours aux exceptions; nous allons les faire distribuer maintenant.

[*Texte*]

**Mr. St. Germain:** To Mr. Boudria, the moment he is finished I just have a very short question to ask the officials. May I?

I would like to ask them about these feasibility studies. Have they documentation or comparative figures that they utilize for similar rentals in other major cities in Canada? Are they competitive, and could they make those figures available to us? What I am referring to is that if you rented Tower C, or whatever it is, in Ottawa, is the rate you are paying as a result of this captive situation competitive with other areas and to other major centres?

**The Chairman:** Mr. St. Germain, we could ask the officials to answer Mr. Boudria's question first and then yours, which is related.

**Mr. Boudria:** Just to repeat: Will you or will you not table the document?

**Mr. A. Wilson:** You are referring to the market analysis?

**Mr. Boudria:** Yes.

• 1205

**Mr. A. Wilson:** I am not specifically certain how precise that has been tabulated. This goes on on a continuing . . .

**Mr. Boudria:** Wait a minute now . . .

**Mr. A. Wilson:** What may happen is that all of the time there is a record kept in regional office on available space in urban centres. Each time there is a demand, that is updated, reviewed as to available space, and appropriate action recommended to the department to fulfil the need for the space. The nature of the market analysis then is an ongoing process. Now I would need to go back and find out if there was a specific record kept for that particular transaction or if it was part of the general ongoing record-keeping of the inventory of available space in the city.

**Mr. Boudria:** Madam Chairman, we are going to have to review *Hansard*. I do believe I heard it distinctly said that there was an analysis made, not that someone went and looked at what was advertised in the paper, or that someone reviewed the log of available space. I interpret a market analysis as being a document that contains what is available, at what price, comparisons, results, conclusions and recommendations. If that was not done, then there was no analysis. Perhaps someone just reviewed the file. But if there was an analysis, which I believe I heard distinctly earlier on, as having been done, then I do believe we should be provided with it. So perhaps we should hear now, was there or was there not such a document? And if so, will you or will you not table it?

**Mr. A. Wilson:** I will read, Madam Chairman, from the Treasury Board submission, so as to be precise on the quote:

A market analysis has shown that there is no suitable space available.

That is what I am referring to in the case of a market analysis.

[*Traduction*]

**M. St. Germain:** Lorsque M. Boudria aura terminé, je voudrais poser une brève question aux représentants. Puis-je?

Ma question a trait aux études de faisabilité. Ont-ils des données ou des chiffres comparatifs pour des locations semblables dans d'autres grandes villes du Canada? Les tarifs sont-ils concurrentiels, et pourraient-ils nous communiquer les chiffres? Je voudrais savoir si, lorsque vous louez la tour C ou une autre, à Ottawa, le tarif que vous payez, puisque vous n'avez pas le choix, est concurrentiel avec les prix pratiqués dans d'autres grandes villes?

**La présidente:** Monsieur St. Germain, les représentants pourraient répondre d'abord à la question de M. Boudria, puis à la vôtre, qui est connexe.

**M. Boudria:** Je répète: Allez-vous ou non déposer le document?

**M. A. Wilson:** Voulez-vous parler de l'analyse de marché?

**M. Boudria:** Oui.

**M. A. Wilson:** Je ne sais pas exactement comment cela a été calculé. C'est fait de façon continue . . .

**M. Boudria:** Un instant . . .

**M. A. Wilson:** Il se peut que le bureau régional maintienne un registre des locaux disponibles dans les centres urbains. Chaque fois qu'il y a une demande, on consulte le registre, on le met à jour et on fait une recommandation au ministère client. L'analyse du marché est donc un processus continu. Il faudrait que je me renseigne pour savoir si dans le cas de cette transaction, on a fait une étude spéciale, ou si l'on a consulté le registre permanent de l'inventaire des locaux de la ville.

**M. Boudria:** Madame la présidente, il va falloir revoir le compte rendu. Je suis sûr d'avoir entendu clairement qu'une analyse avait été effectuée et non pas que quelqu'un avait examiné les petites annonces, ou consulté l'inventaire des locaux disponibles. Pour moi, une analyse du marché est un document indiquant quels sont les locaux disponibles et à quel prix, avec comparaisons, résultats, conclusions et recommandations. Sans cela, il n'y a pas eu d'analyse. Quelqu'un s'est peut-être contenté de consulter un dossier. Mais s'il y a eu une analyse, comme je pense l'avoir entendu clairement tout à l'heure, je crois que nous devons pouvoir l'obtenir. Alors pouvez-vous nous dire maintenant si ce document existe ou non? Et le cas échéant, allez-vous ou non le déposer?

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, afin de donner la citation exacte, je vais la lire telle qu'elle paraît dans la présentation au Conseil du Trésor:

Une analyse du marché a démontré qu'il n'y avait pas de locaux pouvant répondre aux besoins du client.

Je me fonde sur cette présentation lorsque je parle d'une analyse du marché.

*[Text]*

It is our practice to compare proposed rental rates with existing rental rates that we have under lease and that were known to prevail in the marketplace. In many cases—although I must say I do not note it in the submission in this case—but in many cases, these are indeed tabulated and provided in the Treasury Board submission for a comparison along the lines which the other committee member has suggested. It would not be normal, I think, to provide in such a document an intercity comparison. The comparisons are usually made for the city in question, whether it be Vancouver, Toronto, or indeed Ottawa.

**Mr. St. Germain:** Even though we had a conflict situation with the Campeau Corporation?

**Mr. A. Wilson:** The rates paid, for example, in Tower C—well, please forgive me if I seem to be constantly defending this; I was not involved intimately in all the aspects of this and some of the other transactions. I will try, however, to explain my understanding of them. In the Campeau Tower C transaction...

**The Chairman:** Mr. Wilson, I am sorry to interrupt you, but I also am not clear about your response to Mr. Boudria's question—was there, or was there not, a market analysis; or will you, or will you not, provide the committee with that document?

**Mr. A. Wilson:** I am uncertain what the nature of the document would be that is referred to in the one that I quoted to Mr. Boudria. It says that the analysis indicates that there is no suitable space available. This is a market survey that is carried on on a continuing basis in the capital region on available commercial space and on empty or under-utilized Crown space. That analysis is done on a continuing basis almost daily, on the basis that this is the kind of demand they face.

**The Chairman:** May we ask the Auditor General for his comments.

**Mr. Dye:** Yes, Madam Chairman. My understanding is that the log of space owned or rented by the government is inadequate, in that it does not tell officials what really is out there. The records are poorly kept. And within 30 days or so of this statement made by the professional managers of property of no alternative space being available, they did receive 32 offers of a considerable amount of space here in the Ottawa area. I do not think the real estate market changed drastically in 30 days. And the people in the business would know that there is space out there. One, for example, would be the Met Life Building, which was sufficiently large to accommodate these 11 small tenants.

**The Chairman:** Thank you.

May I ask the committee for guidance? Mr. Cassidy and Mr. Keeper are indicating they would like to ask supplementaries on this. But waiting to ask questions we have, Mr. Fennell, Mr. Redway, Mr. Hawkes, Mr. Harvey and Mrs. Browes. We obviously will not get through all this before 12.30 p.m. Are there any members who feel they are in a position to wait until Thursday for their questions? May I ask for your guidance?

*[Translation]*

Nous avons l'habitude de comparer les tarifs de location que l'on nous offre avec ceux que nous payons actuellement, et qui semblent être les prix courants du marché. Dans bien des cas—mais je dois admettre que je ne l'ai pas vu dans cette présentation—un tableau comparatif comme celui qu'a suggéré le membre du Comité, est annexé à la présentation au Conseil du Trésor. Il est normal, je pense, dans un tel cas de faire une étude comparative entre plusieurs villes. Les comparaisons sont généralement faites par rapport à la ville en question, qu'il s'agisse de Vancouver, Toronto, ou Ottawa.

**M. St. Germain:** Malgré les conflits avec la Société Campeau?

**M. A. Wilson:** Les prix payés pour la Tour C, par exemple—pardonnez-moi, si je donne l'impression de défendre ce cas. Je n'ai pas directement participé à tous les aspects de cette transaction, ni de certaines autres. Je vais cependant essayer de les expliquer de mon point de vue. Dans le cas de la Tour C, avec Campeau...

**La présidente:** Je suis désolée de vous interrompre, monsieur Wilson, mais je ne comprends pas très bien votre réponse à la question de M. Boudria: A-t-on ou non effectué une analyse du marché; allez-vous ou non fournir ce document au Comité?

**M. A. Wilson:** Je ne sais pas exactement de quel genre de documents on veut parler dans la phrase que j'ai citée à M. Boudria. On me dit que d'après l'analyse, il n'y avait pas de locaux disponibles. Il s'agit d'une étude de marché continue dans la région de la Capitale, portant sur les locaux commerciaux disponibles et les locaux de la Couronne qui sont vides ou sous-utilisés. L'analyse est faite de façon presque quotidienne, selon la demande.

**La présidente:** Pourrions-nous avoir l'avis du vérificateur général.

**M. Dye:** Oui, madame la présidente. À mon avis, l'inventaire des locaux dont le gouvernement est propriétaire ou locataire est insuffisant, et ne donne pas véritablement une idée de ce qui est disponible. Le registre n'est pas tenu à jour. Et environ 30 jours après que les gérants immobiliers sont arrivés à la conclusion qu'il n'y avait aucun autre local disponible, ils ont reçu 32 offres représentant une surface considérable ici même dans la région d'Ottawa. Je ne pense pas que le marché immobilier ait pu changer aussi radicalement en 30 jours. Et les gens de l'immobilier savent quelle est la situation. L'édifice de la Métropolitaine, par exemple, aurait pu recevoir ces 11 petits locataires.

**La présidente:** Merci.

Puis-je demander conseil au Comité? MM. Cassidy et Keeper ont fait savoir qu'ils aimeraient poser des questions complémentaires. Mais nous avons déjà sur la liste MM. Fennell, Redway, Hawkes, Harvey et Me Browes. Il est évident que nous n'aurons pas fini avant 12h30. Y a-t-il des membres qui croient pouvoir attendre jeudi pour poser leurs questions? J'aimerais connaître votre avis là-dessus.



[Texte]

• 1210

**Mr. Cassidy:** Mine is a point of order, Madam Chairman. I would be glad not to go the supplementary. All the deputy minister, or assistant deputy minister or whatever he is, has to do is reply that he is going to table a document.

**An hon. member:** No, no.

**Mr. Cassidy:** I mean it is fast, quick, no waste of time.

I would like to ask that either the Auditor General or the department make available to us an analysis of this list of 32 submissions which came in a month or two after the department said there was no suitable space available. I would also like to have the back-up for those words "no suitable space", because I think what may have happened is the department said there was some space and they said no way, they were not going over there. The departments were therefore, without any cost constraints or disciplines, just being allowed to dictate their own terms.

**Mr. Boudria:** I will just conclude with the following observation. We are talking here of \$135 million and we are not sure whether the proper documentation even exists; and if it exists, I still do not know, Madam Chairman, whether it is going to be provided to us. I have asked that question on two or three different occasions. I want to know if it exists and I want to know if it will be tabled. If it does not exist, as a representative of the taxpayers I would like to know why the proper documentation does not exist for a \$135 million transaction.

**The Chairman:** Mr. Lafontaine, could we ask you to respond to this on behalf of the department? I am sure that you are as concerned as the members about the kind of answers we have been getting and the way this matter is really not being resolved.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, I think in supplementary to what Mr. Wilson has referred to as the practice, we will look into our files and see if that document exists. If it exists, then depending on rules of information, we certainly will make it available to the committee. If it does not exist, we will report so to the committee at the next meeting.

**Mr. Cassidy:** May we have the list of the tenders received, since that is clearly a document the Auditor has in his possession?

**Mr. Lafontaine:** Yes, Madam Chairman.

**The Chairman:** Mr. Dye, do you have additional information on this that could be made available to the committee to help clarify the matter?

**Mr. Dye:** I think, Madam Chairman, that the department has just agreed to provide you with tender call No. 6. That was the information to which we were referring, and so I think the committee is going to receive the information which it seeks.

[Traduction]

**M. Cassidy:** J'invoque le Règlement, madame la présidente. Je suis tout à fait prêt à laisser tomber ma question complémentaire. Le sous-ministre, ou le sous-ministre adjoint—j'ignore son titre officiel—peut simplement s'engager à déposer le document demandé.

**Une voix:** Non.

**M. Cassidy:** Ce serait une solution rapide, qui nous permettrait de gagner du temps.

Je demande que le vérificateur général ou le ministère nous fournisse une analyse de cette liste de 32 présentations qui lui est parvenue un mois ou deux après que le ministère a affirmé qu'il n'y avait pas de locaux appropriés. J'aimerais aussi qu'on m'explique pourquoi les locaux n'étaient pas appropriés, car j'ai l'impression que le ministère a fait savoir aux ministères intéressés qu'il existait des locaux et que ces derniers ont tout simplement refusé de les occuper. Ainsi, au lieu de leur fixer des restrictions budgétaires ou une ligne de conduite particulière, on a simplement permis à ces ministères d'imposer leur volonté.

**M. Boudria:** Je terminerai mes remarques par l'observation suivante: il est question ici de 135 millions de dollars au sujet desquels nous ignorons l'existence de la documentation réglementaire; même si elle existe, madame la présidente, nous ne savons toujours pas si elle nous sera fournie. J'ai déjà posé cette question à deux ou trois reprises. J'aimerais savoir si elle existe et si on va la déposer auprès du greffier du Comité. Si elle n'existe pas, à titre de représentant des contribuables, j'aimerais qu'on m'explique pourquoi la documentation réglementaire n'a pas été préparée pour une transaction de 135 millions de dollars.

**La présidente:** Monsieur Lafontaine, pourriez-vous répondre à cette question au nom du ministère? Je présume que les réponses peu claires que nous avons reçues jusqu'ici vous préoccupent autant que les députés et que vous désirez que cette question soit réglée une fois pour toutes.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, afin de compléter l'explication de M. Wilson au sujet de la pratique ministérielle, nous avons l'intention d'examiner nos dossiers pour voir s'il existe une documentation quelconque. Si elle existe, nous la ferons parvenir au greffier du Comité si les règles relatives à l'accès à l'information le permettent. Si elle n'existe pas, nous en aviserons le Comité à la prochaine réunion.

**M. Cassidy:** Pourrions-nous avoir la liste des présentations qui vous ont été faites, puisqu'il s'agit d'un document auquel le vérificateur général a eu accès?

**M. Lafontaine:** Oui, madame la présidente.

**La présidente:** Monsieur Dye, auriez-vous des renseignements supplémentaires permettant de clarifier cette question et que vous seriez en mesure de fournir au Comité?

**M. Dye:** Madame la présidente, je crois que le ministère vient d'accepter de vous donner l'appel d'offre n° 6. Il s'agit justement du document auquel on faisait allusion; par conséquent, je crois qu'il permettra au Comité d'obtenir les renseignements qu'il désire.

[Text]

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** On the same issue for just a second, the dilemma for the committee is whether or not accurate information went forward. A piece of that puzzle has been asked for by Mr. Boudria. The conclusion of those who submitted that proposal to Treasury Board was that no space was available. What we are asking for is the data base that supports or does not support that conclusion.

The other element of information I would like to ask for in conjunction with that is the names of the people who were involved in that Treasury Board submission, and their titles. Do we have a systemic problem here, that not enough people see Treasury Board submissions? Or enough people do see it and there is some political interference? Did the political Minister see that submission? Did the political Minister change that submission before it went forward? Who was involved in the creation of that submission to Treasury Board? We need to know whether it is an accurate or an inaccurate submission. We need both pieces of information.

**Mr. St. Germain:** May I ask a question, Madam Chairman? We never did get a reply to the question I asked. You know I am at the disposal of the Chair.

**The Chairman:** If you would just repeat your question briefly, then I really think we should go to some of the members who have been waiting for such a very long time.

**Mr. St. Germain:** I shall relinquish. The only thing I asked is whether they had done a comparison with other cities as to the rental situation. They allowed our country to get into a captive situation in Ottawa through dealing only with the Campeau Corporation.

**The Chairman:** Mr. Perrier.

• 1215

**Mr. Perrier:** Madam Chairman, we do have information about other cities. This helps us to assess the situation. However, each city has its own specific real estate situation. The markets are different. The buildings are very different. The rent is only one problem of the puzzle, because you have to evaluate the value for the money that you are paying because the buildings do not all have the same quality. The layout facilities are not the same. The mechanical systems are not the same. These are all analysed for each specific building when the tenders and consideration to go in a particular direction is taken because the rent and the price is only one aspect of this. You have to value what you are getting for that rent.

**Mr. St. Germain:** With all due respect, I have been in the construction business for 20 years and I have never heard such ridiculous statements. Office space whether you are renting

[Translation]

**La présidente:** Merci.

Monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Si vous me permettez de poursuivre notre discussion là-dessus pendant quelques secondes encore, il me semble que le Comité cherche à savoir si les renseignements sur lesquels le ministère s'est fondé étaient exacts ou non. M. Boudria a posé une question précise en vue de sonder ce mystère. Ceux qui ont fait une présentation au Conseil du Trésor avaient conclu qu'aucun local n'était disponible. Nous demandons qu'on nous fournisse les données qui permettent ou non de soutenir cette conclusion.

De plus, je voudrais connaître le nom et le titre des fonctionnaires qui ont participé à la préparation de la présentation au Conseil du Trésor. S'agit-il d'un problème qui résulte du système, en ce sens que les présentations au Conseil du Trésor sont revues par trop peu de gens? Ou est-ce plutôt une question d'ingérence politique? Le ministre a-t-il examiné la présentation? Aurait-il changé la présentation avant qu'elle soit transmise au Conseil du Trésor? Qui a participé à la préparation de la présentation au Conseil du Trésor? Nous avons besoin de savoir si cette dernière est exacte ou inexacte. Nous avons besoin de renseignements complets.

**M. St. Germain:** Puis-je poser une question, madame la présidente? Il convient de vous faire remarquer que nous n'avons jamais reçu de réponse à la question que j'ai posée. Bien entendu, je suis prêt à m'en remettre à la volonté de la présidente.

**La présidente:** Je vous permettrai de répéter rapidement votre question, si vous voulez, et ensuite je voudrais donner la parole à certains députés qui attendent depuis très longtemps.

**M. St. Germain:** Je céderai la parole à quelqu'un d'autre. J'ai simplement demandé si l'on avait comparé la situation relative aux locations ici avec celles d'autres villes. À Ottawa, on nous a permis de devenir le prisonnier, en quelque sorte, de la Société Campeau, puisque le gouvernement ne traitait qu'avec elle.

**La présidente:** Monsieur Perrier.

**M. Perrier:** Nous avons des données sur d'autres villes, qui nous aident à évaluer la situation. Mais le marché de l'immobilier varie d'une ville à l'autre. Les immeubles sont très différents. Il n'y a pas que le loyer qu'il faut considérer; pour s'assurer que l'on a dépensé à bon escient, il faut aussi tenir compte de la qualité. La qualité varie d'un immeuble à l'autre, tout comme le plan et les installations mécaniques. Lorsqu'on fait un appel d'offres, on fait l'analyse de chaque immeuble en tenant compte de tous ces éléments-là. Il n'y a pas que le prix et le loyer. Il faut savoir évaluer ce qu'on reçoit en contrepartie du loyer.

**M. St. Germain:** Sauf votre respect, je travaille dans la construction depuis 20 ans et je n'ai jamais rien entendu de si ridicule. Lorsqu'on loue des locaux, que ce soit dans l'édifice

[Texte]

the Daon Building in Vancouver or a highrise in Toronto or a similar place here—square footage is square footage. It is heated whether it is a glass structure or what have you. I find that totally, totally unacceptable as an answer, Madam Chairman, and if the witness cannot give a better answer than that I think it is something we should pursue at a later time, because I understand that you have other questioning.

**Mr. Perrier:** Madam Chairman . . .

**The Chairman:** We will be meeting again for three hours on Thursday. Perhaps the witnesses would like to take cognizance of these questions and try to come back with fuller answers.

I now recognize Mr. Harvey.

**An hon. member:** Madam Chair.

**The Chairman:** Yes?

All right, let me again point out to the members that we now have 15 minutes to go. We have Mr. Cassidy requesting a supplementary. We have Mr. Fennell, Mr. Redway, Mr. Hawkes and Mr. Harvey waiting, and since Mr. Harvey had not yet had the opportunity to speak at all I thought it might be reasonable to recognize him first.

Mr. Harvey.

**M. Harvey:** Merci, madame la présidente.

Si les recommandations du vérificateur général, M. Dye, étaient difficiles à saisir, difficiles à comprendre, je comprendrais qu'il puisse y avoir des lacunes aussi sérieuses dans le processus de gestion. Cependant, il me semble que ce sont des choses élémentaires, faciles à corriger dans le processus normal de la gestion administrative.

J'aimerais poser une petite question au responsable du Conseil du Trésor. Dans tous les cas où il n'y a pas d'appel d'offres public, est-ce que cela amène forcément des interventions politiques? Il peut y avoir des politiciens qui font de la politique, et il peut y avoir des fonctionnaires qui font de la politique. Est-ce que cela peut être préjudiciable au principe d'une saine gestion? C'est ma première question. Le responsable du Conseil du Trésor pourrait-il formuler des commentaires?

**Mr. Mastronardi:** If that happened your comment would be correct, but that is the type of analysis and review that we go through—and I am speaking for my colleague now. I have never known that type of happening at the Treasury Board in my experience at the board. I just cannot comprehend that happening with a group of Treasury Board Ministers.

Certainly the analysis that is carried out by the department and presented in the submission is reviewed and discussed with Treasury Board officials and subsequent recommendations are made to the board to Ministers, who in turn review the submission, the proposal, and decide on it. The ultimate decision is always with Ministers, not with officials.

[Traduction]

Daon à Vancouver, dans une tour à Toronto ou dans un immeuble semblable à Ottawa, c'est le nombre de pieds carrés qui compte. Que l'immeuble soit revêtu de verre ou d'autre chose, il faut toujours le chauffer. Je trouve la réponse, madame la présidente, tout à fait inacceptable. Et si le témoin ne peut pas nous en donner une meilleure, il va peut-être falloir y revenir plus tard, car il y en a d'autres qui ont des questions à poser.

**M. Perrier:** Madame la présidente . . .

**La présidente:** Il y aura, jeudi, une deuxième séance de trois heures. Les témoins voudraient peut-être prendre note des questions et nous donner des réponses plus complètes à ce moment-là.

Je donne la parole à M. Harvey.

**Une voix:** Madame la présidente.

**La présidente:** Oui.

Je vous signale encore une fois qu'il ne nous reste que 15 minutes. M. Cassidy voudrait poser une question supplémentaire. M. Fennell, M. Redway, M. Hawkes et M. Harvey attendent, eux aussi, pour poser leurs questions. Étant donné que M. Harvey n'a pas encore pris la parole, je crois qu'il serait raisonnable de commencer par lui.

Monsieur Harvey.

**Mr. Harvey:** Thank you, Madam Chairman.

If the Auditor General's recommendations were hard to grasp or understand, I would understand why there are such serious deficiencies in the management process. But it seems to me that these are basic things that should be easy to correct through the normal management process.

I have a little question for the witness from Treasury Board. In cases where there is no public tender, does this necessarily result in political intervention? Politicians play politics and so do civil servants. Could this go against the principle of sound management? That is my first question. Could the witness from Treasury Board comment on it?

**M. Mastronardi:** S'il y avait de l'intervention politique, elle pourrait être préjudiciable, mais nous faisons des analyses et des examens . . . je parle au nom de mes collègues. Mais depuis que je suis au Conseil du trésor, je n'en ai jamais vu. Cela me semble tout à fait inconcevable.

L'analyse effectuée par le ministère et présentée dans la soumission est revue par les fonctionnaires du Conseil du trésor. Les fonctionnaires en discutent et font des recommandations au ministre, qui revoie la soumission à son tour et qui prend une décision. C'est le ministre qui prend la décision, non pas les fonctionnaires.



[Text]

• 1220

**M. Harvey:** J'aimerais demander au responsable du sous-ministre des Travaux publics s'il considère comme logique l'évaluation de 35 millions d'économies annuelles s'il y avait eu rationalisation des espaces disponibles; l'évaluation a été faite par le vérificateur général et j'imagine qu'il a dû faire un inventaire assez exhaustif des disponibilités en terme de locaux? Donc 35 à 40 millions par année ce ne sont pas des grenailles. On pourrait faire pas mal de choses, madame la présidente, avec 35 à 40 millions de dollars si on pouvait les économiser

Est-ce que vous considérez réaliste cette économie éventuelle?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, c'est difficile pour moi, à ce moment-ci, de me prononcer sur les 35 millions de dollars. Certainement, si l'objectif d'augmenter l'occupation des locaux—c'est-à-dire réduire les espaces vacants—définitivement amène des épargnes à la Couronne, les 35 millions de dollars, à ce moment-ci, je ne peux pas me prononcer—mais certainement comme j'ai mentionné dans mes notes d'introduction, c'est notre objectif de réduire substantiellement les espaces vacants de même que de se départir des disponibilités, soit terrains ou édifices, que le gouvernement fédéral couvre présentement dans ses inventaires et où l'analyse coût-bénéfice démontre que ce n'est pas rentable. Mais je ne peux pas vraiment me prononcer sur les 35 millions de dollars. Peut-être que M. Wilson ou M. Perrier peuvent vraiment se prononcer en plus de détails.

**M. Harvey:** Des locaux, madame la présidente, ce ne sont pas des concepts, ce sont des réalités qui sont facilement identifiables, j'imagine.

Alors il est assez inconcevable que le pays pourrait économiser de 35 à 40 millions de dollars annuellement grâce à une meilleure rationalisation. Ce qui m'apparaît assez difficile à comprendre.

**Mr. A. Wilson:** We have already undertaken some substantial savings in space over the past three years or so in a program called "space optimization". We continue to try to do that. To a large degree it is an opportunity situation. That is, rather than force people to move within assigned space, as they are occupying it, we usually try to plan a tightening up of the use of space at the same time as there is some other event taking place in the building or in the department concerned. That is to say, if a department is moving, then with Treasury Board's help we try to enforce the Treasury Board space utilization guidelines at that time, rather than force major reorganizations of space during continuing occupancies.

We have a program under way which has the potential to save about the amount of money the member refers to. It would be a longish-term program, perhaps five to seven years, but it is under way and will be carefully monitored and reported to the Treasury Board. We have been in correspondence with the Board on that and the process is under way fairly constantly. As I indicated before, it is a question of as the opportunity arises one takes advantage of it to bring depart-

[Translation]

**Mr. Harvey:** I would like to ask the Deputy Minister of Public Works if he thinks that it is logical to say that \$35 million will be saved annually if available space is rationalized; the Auditor General came up with this figure and I imagine that he did a fairly exhaustive inventory of available office space. Thirty-five to forty million dollars a year is not peanuts. You could do quite a lot, Madam Chairman, with savings of \$35 or \$40 million a year.

Do you think that this potential saving is realistic?

**Mr. Lafontaine:** It is hard for me, Madam Chairman, to comment on the \$35 million figure at this time. Certainly, if the goal of increasing occupancy or reducing vacancies definitely results in savings to the Crown, I cannot really comment on the \$35 million figure at this time—but I did mention in my opening statement that we are aiming at substantially reducing vacancies and divesting ourselves of available lands and buildings that the federal government now has in its inventory and that a cost benefit analysis has shown to be unproductive. I cannot really comment on the \$35 million figure. Perhaps Mr. Wilson or Mr. Perrier could comment in more detail.

**Mr. Harvey:** Office space, Madam Chairman, is not a concept. It is a concrete thing that is readily identifiable, I imagine.

It is inconceivable that the country could save \$35 to \$40 million annually through increased rationalization. I find that difficult to grasp.

**M. A. Wilson:** Dans le cadre d'un programme visant l'optimisation des espaces, nous réalisons depuis trois ans des économies considérables. Il s'agit, dans une grande mesure, de profiter des occasions qui se présentent. C'est-à-dire, plutôt que d'obliger les employés à se déplacer à l'intérieur des locaux qu'ils occupent déjà, nous essayons, s'il se produit un changement dans l'immeuble ou au ministère, de profiter de l'occasion pour optimiser l'utilisation des espaces. Si un ministère déménage, nous essayons, avec l'appui du Conseil du Trésor, d'assurer que les lignes directrices régissant l'utilisation des espaces soient respectées, au lieu d'imposer une réorganisation à des employés déjà installés.

Il existe un programme qui doit nous permettre de réaliser des économies de l'ordre de celles que vous avez citées. La mise en place du programme pourra prendre cinq ou sept ans—c'est un programme à long terme—mais il est déjà lancé. Nous suivrons son évolution de très près et le Conseil du Trésor sera tenu au courant. Nous avons eu des échanges de correspondance avec les fonctionnaires du Conseil et c'est quelque chose d'assez constant. Comme je l'ai indiqué tout à l'heure, il s'agit de profiter des occasions qui se présentent pour amener les

[Texte]

ments down to the prescribed numbers to meet the Treasury Board space occupancy guidelines.

So we are very cognizant of the real opportunity here. A part of the proposal under our revenue dependency strategy proposals is to provide more visibility to space use as part of the process, put some more accountability on the occupying departments to pay their share, rather than perhaps be a little disinterested in the matter. So it is a tripartite thing: the occupying departments, the Treasury Board itself, and of course our department. So arrangements are quite well in hand to address that, with that kind of target in mind.

**The Chairman:** During the five minutes we have remaining, I know Mr. Cassidy has a motion. But before we go to that, I would also like to recognize the Vice-Chairman, Mr. Fennell. I regret it was not possible to hear today from Mr. Attewell, Mr. Redway, Mr. Hawkes and Mrs. Browes. I would suggest those members be recognized early on Thursday.

**Mr. Redway:** Madam Chairman, since I am next on the list after Mr. Fennell, could I be recognized first on Thursday, please?

**The Chairman:** Certainly.

**Mr. Redway:** Thank you.

**Mr. Cassidy:** I think that is fair. I think there are two or three people who have been waiting very patiently.

• 1225

**The Chairman:** Now, Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you. I would like to address my remarks to the deputy minister and suggest that if he wants to see incompetence in a department, he should come to my riding, where they manage 18,000 acres very badly.

On that, addressing the deputy minister, I would like to follow up on the ADM's comment on bed mates. I would like you to provide a list for us at the next meeting of the number of employees and officers of DPW who are former employees of Campeau Corporation. I have heard the word "leverage" used frequently, and it is rather astonishing to me that the Government of Canada, which is the largest landlord and the largest renter, does not have leverage over any lessor in the country. So I feel it is a weak argument when I hear they lack leverage. The Auditor General referred to the ouija-board. Our discussion today, Mr. Auditor General, reminds me of Park Place and Boardwalk, and it is done with about the same caution and intent as one plays Monopoly.

I would like to ask one question, because I know the time is short, and this is to the deputy minister. It appears to me that previous governments forced the department into long-term leases on properties in effect to hide the true costs, because those lease costs were not shown in our public accounts. Now,

[Traduction]

ministères à respecter les lignes directrices du Conseil du Trésor.

Nous sommes très conscients des possibilités. Dans le cadre de notre stratégie d'autofinancement, nous insistons davantage sur l'utilisation des espaces. Nous encourageons les ministères à payer leur part et à s'y intéresser davantage. Il y a trois participants: le ministère qui occupe les locaux, le Conseil du Trésor lui-même et, bien sûr, notre ministère. Voilà donc l'objectif que nous visons. Les mécanismes sont déjà en place.

**Le président:** Il ne nous reste plus que cinq minutes et je sais que M. Cassidy a une motion à déposer. Mais avant d'entendre sa motion, je voudrais donner la parole au vice-président, M. Fennell. Je regrette que M. Attewell, M. Redway, M. Hawkes et M<sup>me</sup> Browes n'aient pas pu poser leurs questions. Je propose qu'ils soient les premiers sur la liste lorsqu'on se rencontre jeudi.

**M. Redway:** Comme je devais suivre M. Fennell, puis-je être le premier sur la liste jeudi?

**Le président:** Certainement.

**M. Redway:** Merci.

**M. Cassidy:** Je crois que c'est juste. Il y en a deux ou trois qui ont été très patients.

**La présidente:** Monsieur Fennell, vous avez la parole.

**M. Fennell:** Merci. J'aimerais suggérer au sous-ministre que s'il veut prendre connaissance de l'incompétence dont peut faire preuve le ministère, il n'a qu'à se rendre dans ma circonscription, où la gestion de 18,000 acres par les Travaux publics laisse beaucoup à désirer.

J'aimerais également revenir à la question des personnes et organismes qui font bon ménage, question soulevée par le sous-ministre. Je lui demanderais de nous fournir, lors de la prochaine séance, une liste des employés et des agents du ministère des Travaux publics qui sont d'anciens employés de la Société Campeau. On entend fréquemment dire qu'on n'a pas assez de pouvoir de pression, mais je trouve étonnant que le gouvernement du Canada, qui est à la fois le plus important propriétaire et le plus important locataire du pays, ne puisse pas faire pression sur les propriétaires canadiens. Par conséquent, c'est un argument douteux que de prétendre que le gouvernement ne peut pas faire appel à son pouvoir de pression. Le Vérificateur général a parlé tout à l'heure du ouija. Nos échanges aujourd'hui éveillent en moi le souvenir de Park Place et de Boardwalk et je suis obligé de constater, compte tenu du peu de précautions et du manque d'orientation, qu'il s'agit presque d'une partie de monopoly.

Dans le peu de temps qui me reste, j'aimerais adresser une question au sous-ministre. Il me semble que les gouvernements précédents ont contraint le ministère à signer des baux à longue échéance dans le but, en fait, de dissimuler les coûts réels, parce que ceux-ci ne figurent pas aux Comptes publics.

*[Text]*

if the plan is to put those future lease costs in the public accounts, will that change the direction of the department of going into direct construction and building their own requirements and getting away from leasing from one supplier in the Ottawa area? You can answer these questions at the next meeting.

I have just one more. We have not really touched on the facilities inventory system. I understand it is going to be put in place in September, but is it going to be used as it is put in place between now and the time it finally is completed in September?

My last question—and I will accept the answer at the next meeting—is this. As I brought up earlier, it sounds to me as though there is a lack of costing in the department. Will a new comptroller be hired to put in place proper costing and costing procedures for this department? I think it is one of the critical problems facing the department, and I am sure a well qualified chartered accountant with cost accounting experience could put in a costing system that would avoid many of the problems we have been discussing today.

Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fennell.

Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** Before we lose quorum, Madam Chairman, I move that the Department of Public Works and Treasury Board provide all the relevant documentation, correspondence, studies and reports related to the negotiations and leasing of the Campeau Corporation buildings referred to in paragraphs 13.32 to 13.34 of the Auditor General's 1984 report in time for our meeting of January 31.

Motion agreed to.

**Mr. Hawkes:** Madam Chairman, on a point of order, I wonder if by that same meeting Treasury Board could provide us with an indication of whether or not, in their review process, they accepted the conclusion of the submission that no space was available. Could they tell us specifically whether or not their review board accepted that conclusion or came to a different conclusion?

**Mr. Redway:** Also what documentation they normally require in order to come to that conclusion, what documentation they would require in a submission. Is it just a flat statement that there is not, or do they require the study?

**The Chairman:** Are the officials clear, then, about what is being requested and what is expected by Thursday at 9.30 a.m.? Thank you.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, I would just say to Mr. Lafontaine and the Treasury Board representative that I think the feelings of the committee are clear. The purpose of that motion is really to say we do not want to work purely in an adversarial way. We would like their co-operation.

*[Translation]*

Or, s'il est prévu qu'à l'avenir, les coûts relatifs aux baux figureront aux Comptes publics, cela changera-t-il l'orientation du ministère, qui est de construire lui-même les structures dont il a besoin au détriment de la pratique répandue dans la région d'Ottawa et qui consiste à louer à un propriétaire en particulier? Vous pourriez répondre à ces questions lors de la prochaine séance.

J'aurais aussi une autre question. Nous n'avons pas effectivement abordé le système du répertoire des installations. Je crois comprendre qu'il sera mis sur pied en septembre, mais sera-t-il utilisé au fur et à mesure de la mise en place, c'est-à-dire à partir d'aujourd'hui jusqu'en septembre?

J'ai une dernière question et je suis prêt à attendre la prochaine séance pour obtenir une réponse. Comme je l'ai mentionné tout à l'heure, j'ai l'impression que le ministère ne chiffre pas suffisamment ses coûts. A-t-on l'intention d'embaucher un nouveau contrôleur chargé de concevoir des procédures d'établissement des coûts et de les mettre en oeuvre au sein du ministère? Je crois que c'est un des problèmes majeurs auxquels est confronté le ministère et je suis certain qu'un comptable agréé très compétent et ayant une expérience du chiffrage des coûts pourrait mettre sur pied un système permettant d'éviter nombre des problèmes que nous avons soulevés aujourd'hui.

Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Merci, monsieur Fennell.

Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** Avant que nous ne perdions le quorum, madame la présidente, je propose que le ministère des Travaux publics et que le Conseil du Trésor nous fournissent, d'ici la séance du 31 janvier, les études et rapports ayant trait aux négociations avec la Société Campeau en vue de la répartition des édifices mentionnée aux paragraphes 13.32 à 13.34 du rapport du vérificateur général pour 1984.

La motion est adoptée.

**M. Hawkes:** Madame la présidente, j'invoque le Règlement. Je me demande si le Conseil du Trésor pourrait nous indiquer, également à l'occasion de la séance du 31 janvier, s'il accepte la conclusion présentée, à savoir qu'il n'existe pas de locaux. Pourrait-il nous dire précisément si leur conseil de révision a accepté cette conclusion et, dans la négative, s'il a adopté une conclusion différente?

**M. Redway:** Nous aimerions également savoir quels sont les documents qui permet au Conseil du Trésor d'aboutir à cette conclusion; et quels documents doivent être présentés avec les soumissions. Peut-on dire sans se tromper que ces documents n'existent pas, ou exige-t-on une étude?

**La présidente:** Les agents comprennent-ils bien ce qui leur est demandé et ce qu'ils doivent fournir d'ici jeudi à 9h30? Merci.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, j'aimerais signaler à M. Lafontaine et aux représentants du Conseil du Trésor qu'à mon avis, le point de vue du Comité est sans équivoque. La motion a en fait pour objet de démontrer que nous ne cherchons pas la confrontation. Nous espérons qu'ils collaboreront.



[*Texte*]

• 1230

The best evidence of that co-operation would be to put everything on the table and to stop forcing us to extract it line by line and letter by letter.

**The Chairman:** If there is no further discussion, then the meeting is adjourned until Thursday at 9.30 a.m.

[*Traduction*]

La meilleure façon de collaborer, ce serait de mettre cartes sur table et de cesser de nous contraindre à extraire péniblement les renseignements phrase par phrase et lettre par lettre.

**La présidente:** S'il n'y a pas d'autres questions, la séance est levée jusqu'à jeudi à 9h30.



APPENDIX "PUBL-3"

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1984

DATE OF DEPARTMENT OR AGENCY:

APPENDIX "A"

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
<p>PARAGRAPH 13, 71</p> <p>13, 71 THE DEPARTMENT OF PUBLIC WORKS SHOULD COMPLY WITH TREASURY BOARD AND DEPARTMENTAL DIRECTIVES AND POLICIES, AND SHOULD REQUEST TREASURY BOARD TO REVIEW ITS CURRENT FIT-UP COST GUIDELINES.</p>		<p>THE DEPARTMENT WILL REVIEW ITS CURRENT PRACTICES WITH RESPECT TO COMPLIANCE WITH TREASURY BOARD AND DEPARTMENTAL GUIDELINES AND POLICIES AND TAKE WHATEVER CORRECTION ACTION, INCLUDING TRAINING, WHERE NECESSARY, AND THE BOARD AND SUBCOMMITTEES WILL BE PREPARED BY THE DEPARTMENT ON REVISIONS TO THE FIT-UP AND COST GUIDELINES AND IT WILL BE FORWARDED TO TREASURY BOARD FOR APPROVAL.</p>
<p>PARAGRAPH 13, 16</p> <p>13, 16 THE DEPARTMENT OF PUBLIC WORKS SHOULD DISCLOSE TO PARLIAMENT THE FULL COST AND FUTURE FUNDING REQUIREMENTS ARISING FROM ACQUISITION OF PROPERTIES THROUGH LEASE-PURCHASES.</p>		<p>DEPARTMENTAL EXPENDITURE PLANS (PART III OF THE ESTIMATES) WILL DISCLOSE THIS INFORMATION TO PARLIAMENT WITHIN THE GUIDELINES OF THE OFFICE OF THE CONTROLLER GENERAL.</p>



## NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
<p>PARAGRAPH 13, 54</p> <p>13, 54 THE DEPARTMENT SHOULD SEEK CLARIFICATION OF ITS AUTHORITY TO ENTER INTO LEASE-PURCHASE ARRANGEMENTS INCLUDING, IF APPROPRIATE, LEGISLATIVE AMENDMENTS.</p>		<p>THE APPROPRIATE LEGISLATIVE AMENDMENTS HAVE BEEN INCLUDED IN BILL C-13 WHICH WAS PASSED BY THE HOUSE OF COMMONS, DECEMBER, 1984</p>
<p>PARAGRAPH 13, 94</p> <p>13, 94 TO ENSURE THAT THE DEPARTMENT'S NEW FACILITIES INVENTORY SYSTEM SUPPORTS MANAGEMENT DECISIONS ON UNOCCUPIED SPACE, THE SYSTEM SHOULD CONTAIN APPROPRIATE CONTROL MEASURES TO ENSURE THE INTEGRITY OF THE DATA BASE THAT SUPPORTS IT.</p>		<p>THE MEASURES WILL BE IN PLACE WHEN THE PLANNING MODULE OF THE FACILITIES INVENTORY SYSTEM IS IMPLEMENTED IN SEPTEMBER 1985.</p>

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
<p>PARAGRAPH 13.05</p> <p>13.05 THE DEPARTMENT SHOULD INSTITUTE A SYSTEM FOR CAPTURING ACTUAL COSTS OF UNOCCUPIED SPACE TO ASSIST ITS MANAGERS IN ARRIVING AT ACCOMMODATION DECISIONS INVOLVING A SELECTION AMONG ALTERNATIVES, AND ALSO TO DISCLOSE TO CENTRAL AGENCIES ACTUAL COSTS OF UNOCCUPIED SPACE TO ASSIST THEM IN REGULARLY FRUIT IMPLEMENTING GOVERNMENT POLICY DECISIONS.</p> <p>PARAGRAPH 13.06</p> <p>13.06 MANAGEMENT OF UNOCCUPIED SPACE SHOULD BE GIVEN A HIGH PRIORITY AND VISIBILITY WITHIN THE DEPARTMENT. THE DEPARTMENT SHOULD CONDUCT REVIEWS OF THE NATIONAL INVENTORY OF UNOCCUPIED SPACE AND RELATED COSTS, SO THAT APPROPRIATE ACTION CAN BE TAKEN BY MANAGEMENT TO FIND USES FOR THE SPACE.</p>		<p>THE DEPARTMENT WILL INTRODUCE A REPORTING SYSTEM IN FISCAL YEAR 1985/86 WHICH WILL IDENTIFY COSTS OF CARRYING UNOCCUPIED SPACE AS WELL AS ACTUAL VALUES OF UNOCCUPIED SPACE.</p> <p>PMT WILL ALSO USE THIS SYSTEM TO DISCLOSE TO CENTRAL AGENCIES THE COST OF SPACE LEFT UNOCCUPIED IN ORDER TO COMPLY WITH RELATED GOVERNMENT POLICY DECISIONS.</p> <p>MANAGEMENT OF UNOCCUPIED SPACE HAS BEEN ASSIGNED TO THE PROGRAM PLANNING AND CONTROL DIVISION. THE DEPARTMENT'S MANAGEMENT OF UNOCCUPIED SPACE WILL BE THE SUBJECT OF A CORPORATE LEVEL REVIEW ON A QUARTERLY BASIS STARTING IN FISCAL YEAR 1985/86.</p>

## NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
<p>PARAGRAPH 13.174</p> <p>13.174 THE DEPARTMENT SHOULD ENSURE THAT THE BUDGETARY PROCEDURES ARE UNIFORMLY FOLLOWED IN ALL REGIONS.</p>		<p>A WORK PLANNING, BUDGETING AND CONTROL PROCESS INCLUDING THE RELATED TRAINING AND QUALITY CONTROL PROCEDURES TO SUPPORT THE NEW OPERATIONAL PLANNING FRAMEWORK OF THE DEPARTMENT IS TO BE IMPLEMENTED IN FISCAL YEAR 1985/86.</p>
<p>PARAGRAPH 13.175</p> <p>13.175 FINANCE AND PROPERTY ADMINISTRATION BRANCHES SHOULD BE INVOLVED IN CHALLENGING AND REVIEWING OF THE NORMS USED TO COST INPUTS, KEY FINANCIAL ASSUMPTIONS AND HISTORICAL DATA USED IN PREPARING ANNUAL PLANS.</p>		<p>THE REVISED AND STRENGTHENED FINANCIAL ORGANIZATION, SCHEDULED TO BE FULLY IN PLACE IN 1985/86, WILL BE INVOLVED WITH PROPERTY ADMINISTRATION, IN SUCH ACTIVITIES.</p>



DATE OF DEPARTMENT OR AGENCY:

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
<p>PARAGRAPH 13.176</p> <p>13.176 The Department should develop and implement standards for maintenance as quickly as possible and have fully costed life-cycle maintenance plans for its Crown-owned properties.</p>		<p>PNC IS CURRENTLY IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING A BUILDING EVALUATION PROGRAM WHICH INCORPORATES BOTH AN ANNUAL REVENUE FIVE YEAR IN-DEPTH ANALYSIS OF MAINTENANCE SCHEDULES AND IMPLEMENTATION PLANS FOR CROWN OWNED PROPERTIES. THE COMPLETION DATE OF THE TOTAL PROGRAM WILL DEPEND ON RESOURCE AVAILABILITY.</p>
<p>PARAGRAPH 13.155</p> <p>13.155 The Department should clarify its mandate for providing financial support to the ship repair ship building industry through absorbing the annual operating losses for the F.SQUAULT GRAVING DOCK AND THE LAUZON DRY DOCKS AND SHOULD DISCLOSE TO PARLIAMENT THE EXTENT OF THESE SUBSIDIES.</p>		<p>THE MANDATE OF THE DEPARTMENT IS SET OUT IN THE PUBLIC WORKS ACT TO PROVIDE THE NECESSARY INDUSTRY SUPPORT AND HAS BEEN ANNUALLY DISCLOSED TO PARLIAMENT AS PART OF PNC MAIN ESTIMATES SUBMISSION UNDER THE APPROPRIATION ACT. THE DEPARTMENTAL EXPENDITURE PLANS (PART III) OF THE ESTIMATES WILL FURTHER DISCLOSE THIS INFORMATION IN ACCORDANCE WITH GUIDELINES OF THE COMPTROLLER GENERAL. THIS PART III IS TO BE TABLED IN THE SPRING OF 1985.</p>

## NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
<p>PARAGRAPH 13,157</p> <p>13,157 THE DEPARTMENT SHOULD OBTAIN TREASURY BOARD GUIDANCE ON ITS ROLE IN A CO-ORDINATED FEDERAL POLICY ON THE MARKETING AND OPERATION OF THE THREE FEDERALLY FUNDED WEST COAST DRY DOCKS - ESQUIMALT (HAWING DOCK, ESQUIMALT (IND) DRY DOCK, AND THE DEPARTMENT OF REGIONAL INDUSTRIAL EXPANSION'S FLOATING DOCK IN VANCOUVER.</p>		<p>THE DEPARTMENT WILL SEEK CLARIFICATION FROM THE TREASURY BOARD ON THIS ISSUE.</p>
<p>PARAGRAPH 13,182</p> <p>13,182 THE DEPARTMENT SHOULD DEVELOP AND USE NORMS FOR PLANNING THE ALLOCATION OF RESOURCES TO PROJECTS.</p>		<p>AFTER SUCCESSIVE ANALYSES OF NORMS AND FEES, AND NEW NORMS AND FEES STUDY HAS RECENTLY BEEN COMPLETED AND ITS RESULTS WILL BE APPLIED AT THE PROJECT LEVEL AND WILL CONTINUE TO BE USED TO MONITOR OVERALL PROGRAM PERFORMANCE.</p>
<p>PARAGRAPH 13,183</p> <p>13,183 THE DEPARTMENT SHOULD REVIEW AND VALIDATE KEY INFORMATION CONTAINED IN THE REPORTING/PROJECT MANAGEMENT SYSTEM AND PROJECT FILES SO THAT PROJECTS CAN BE MANAGED IN AN EFFICIENT AND EFFECTIVE MANNER.</p>		<p>THE INTRODUCTION OF A REVISED TIME REPORTING AND PROJECT MONITORING SYSTEM IN 1985/86 IN CONJUNCTION WITH A NEW FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM WILL ENSURE EFFICIENT AND EFFECTIVE MANAGEMENT OF PROJECTS.</p>

NOTE OF DEPARTMENT OR AGENCY:

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1984
<p>PARAGRAPH 13, 184</p> <p>THE DEPARTMENT SHOULD ENSURE THAT THE ACTIVITIES ESSENTIAL FOR ARCHITECTURAL AND ENGINEERING SERVICES STAFF TO CARRY OUT QUALITY CONTROL ON CONSTRUCTION PROJECTS ARE CLEARLY DEFINED AND PROPERLY RECORDED.</p> <p>PARAGRAPH 13, 185</p> <p>13, 185 THE DEPARTMENT SHOULD REVIEW AND CLARIFY THE ROLE AND MANDATE OF THE HEADQUARTERS TECHNOLOGY BRANCH WITH THE REGIONS.</p>		<p>THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF THE DEPARTMENTAL DIRECTIVE ON QUALITY CONTROL BY ARCHITECTURAL AND ENGINEERING SERVICES WILL BE ASSURED BY THE RESPONSIBLE SENIOR MANAGER AND THE RESULTS OF THE PROCESS WILL BE CLEARLY DOCUMENTED ON PROJECT FILES.</p> <p>THE DEPARTMENT WILL REVIEW AND CLARIFY THE ROLE AND MANDATE OF THE HEADQUARTERS TECHNOLOGY BRANCH WITH THE REGIONS WITHIN THE NEXT QUARTER.</p> <p><i>M. J. J. Lafontaine</i></p> <p>M.A.J. Lafontaine</p>



## APPENDICE "PUBL-3"

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COPPIES PUBLIQUES AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE

31 MARS 1984

NOTA DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

## APPENDICE "A"

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR  
GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE  
PARAGRAPHE)

## RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT

RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984

## PARAGRAPHE 13, 31

13, 31 LE MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS  
DEVRAIT RESPECTER SES PROPRES DIRECTIVES ET  
POLITIQUES ET CELLES DU CONSEIL DU TRÉSOR ET  
DEVRAIT DEMANDER À CE DERNIER QU'IL RÉVISE SES  
LIGNES DIRECTRICES ACTUELLES SUR LE CÔTÉ DES  
ENGAGEMENTS.

LE MINISTÈRE EXAMINERA SES PRATIQUES ACTUELLES  
POUR EN DÉTERMINER LA CONFORMITÉ AVEC LES  
LIGNES DIRECTRICES ET LES POLITIQUES DU  
CONSEIL DU TRÉSOR ET DU MINISTÈRE, ET IL  
PRENDRA LES MESURES CORRECTRICES NÉCESSAIRES,  
NOTAMMENT EN MATIÈRE DE FORMATION. LE  
MINISTÈRE A PRÉPARÉ UNE PRÉSENTATION AU CONSEIL DU  
TRÉSOR AU SUJET DE MODIFICATIONS DES LIGNES  
DIRECTRICES DU C-1. LES TRAVAUX NÉCESSAIRES  
D'AMÉLIORATION ET LEUR CÔTÉ ET CE DOCUMENT SERA  
TRANSMIS AU CONSEIL DU TRÉSOR, POUR APPROBATION.

## PARAGRAPHE 13, 46

13, 46 LE MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS  
DEVRAIT CONTINUER AU PARLEMENT LA TOTALITÉ DES  
CÔTÉS ET DES FORDS NÉCESSAIRES AU FINANCEMENT  
DES BIENS ACQUIS À L'AIDE DE CONTRATS DE  
LOCATION-ACHAT.

LES PLANS DE DÉPENSES DU MINISTÈRE (FORMANT LA  
PARTIE III DU BUDGET DES DÉPENSES)  
PRÉSENTERONT CES RENSEIGNEMENTS, CONFORMÉMENT  
AUX LIGNES DIRECTRICES DU BUREAU DU CONTRÔLEUR  
GÉNÉRAL.

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
<p>PARAGRAPHE 13, 54</p> <p>13, 54 LE MINISTÈRE DEVRAIT FAIRE PRÉCISER SES PRIORITÉS EN MATIÈRE DE CONTRATS DE LOCATION/LOUAGE ET, S'IL Y A LIEU, FAIRE ÉVALUER LES MODIFICATIONS LÉGISLATIVES NÉCESSAIRES.</p>		<p>LES MODIFICATIONS LÉGISLATIVES REQUISES ONT ÉTÉ COMPRISSES DANS LE PROJET DE LOI C-13, QUI A ÉTÉ ADOPTÉ PAR LA CHAMBRE DES COMMUNES EN DÉCEMBRE, 1984.</p>
<p>PARAGRAPHE 13, 94</p> <p>13, 94 POUR QUE LE NOUVEAU SYSTÈME MINISTÉRIEL DE DÉFINIEMENT DES INSTALLATIONS PUISSE ÉVALUER LES DÉCISIONS ADMINISTRATIVES CONCERNANT LES ESPACES INOCCUPÉS, IL FAUDRAIT QU'IL SOIT DOTÉ DE MOYENS DE CONTRÔLE APPROPRIÉS POUR S'ASSURER DE LA JUSTESSE DE LA BASE DE DONNÉES QUI L'ALIMENTE.</p>		<p>LES MESURES SERONT MISES EN PLACE AU MOMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DU NOUVEAU SYSTÈME DE PLANTIFICATION DU SYSTÈME DU RÉPERTOIRE DES INSTALLATIONS, EN SEPTEMBRE 1985.</p>

## NOTA DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHES)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
<p>PARAGRAPH 13, 95</p> <p>13, 95. LE MINISTÈRE DEVAIT METTRE AU POINT UN SYSTÈME QUI PERMETTE D'OBTENIR LE CÔÛT RÉEL DES ESPACES INOCCUPÉS AFIN QUE LES GESTIONNAIRES PUISSENT PRENDRE DES DÉCISIONS RELATIVES AUX LOCAUX EN TENANT COMPTE DES DIVERSES SOLUTIONS POSSIBLES. LE SYSTÈME PERMETTRAIT ÉGALEMENT DE FAIRE CONNAÎTRE AUX ORGANISMES CERNANT LES DÉPENSES QUE LES COÛTS DES ESPACES INOCCUPÉS SONT PRÉVUS DANS LE BUDGET DE LA MISE EN VIGUEUR DES DÉCISIONS POLITIQUES DU GOUVERNEMENT.</p>		<p>PENDANT L'ANNÉE FINANCIÈRE 1985/86, LE MINISTÈRE METTRA EN PLACE UN SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE QUI RENDRA COMPTE DES COÛTS RATTACHÉS AUX LOCAUX INOCCUPÉS ET DE LA VALEUR RÉELLE DE CES LOCAUX.</p> <p>T.P.C. UTILISERA EN OUTRE CE SYSTÈME POUR FAIRE CONNAÎTRE AUX GESTIONNAIRES LE CÔÛT DES LOCAUX LAISSÉS INOCCUPÉS EN VUE DE RESPECTER DES DÉCISIONS DE PRINCIPLE PRISES PAR LE GOUVERNEMENT.</p>
<p>PARAGRAPH 13, 96</p> <p>13, 96. IL FAUDRAIT ACCORDER UNE FORTÉ PRIORITÉ À L'ÉVALUATION DES COÛTS RÉELS ET PRÉVOIR D'AVANCE D'INTÉRÊT POUR CETTE QUESTION AU SEIN DU MINISTÈRE. IL FAUDRAIT NOTAMMENT PASSER RÉGULIÈREMENT EN REVUE LA RÉPERTOIRE NATIONAL DES ESPACES INOCCUPÉS ET DE LEURS FRAIS CONNEXES AFIN QUE LES GESTIONNAIRES PUISSENT PRENDRE LES MESURES QUI S'IMPOSENT POUR UTILISER CES ESPACES.</p>		<p>LA GESTION DES LOCAUX INOCCUPÉS A ÉTÉ CONFÉE, AUX SERVICES RÉGIONAUX DE PLANIFICATION, AU CONTRÔLE DES PROGRAMMES DE PLUS, LES LOCAUX INOCCUPÉS FERONT L'OBJET D'UN EXAMEN INTÉGRÉ TRIMESTRIEL À L'ÉCHELON À COMPTER DE L'ANNÉE FINANCIÈRE 1985-86.</p>



RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1991
<p>PARAGRAPHE 13,124</p> <p>13,124 LE MINISTÈRE DEVAIT S'ASSURER QUE LES PROCÉDURES IMMOBILIÈRES ÉTAIENT SUIVIES DE FAÇON UNIFORME DANS TOUTES LES RÉGIONS.</p>		<p>ON S'OCCUPE DE METTRE EN ŒUVRE, L'ANNÉE FINANCIÈRE 1985/86, LES PROCÉDURES DE PLANIFICATION ET DE CONTRÔLE DU TRAVAIL INCLUANT L'ÉDUCATION RELATIVE ET LES PROCÉDÉS DU CONTRÔLE DE QUALITÉ À L'INTENTION DU MINISTÈRE QUI APPUIERA LE NOUVEAU CADRE DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.</p>
<p>PARAGRAPHE 13,125</p> <p>13,125 LA DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES ET CELLE DE L'ADMINISTRATION IMMOBILIÈRE DEVAIENT PARTICIPER À L'ÉTUDE CRITIQUE ET À L'ÉVALUATION DES INDICES SERVANT À L'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES INTERMÉDIAIRES, DES PRINCIPALES ÉVALUATIONS FINANCIÈRES ET DES INSTRUMENTS UTILISÉS POUR L'ÉTABLISSEMENT DES PLANS ANNUELS.</p>		<p>L'ORGANISATION FINANCIÈRE RÉVISÉE ET RENFORCÉE, QUI DEVAIT ÊTRE ENTièrement MISE EN PLACE EN 1985/86, PARTICIPERA À DE TELLES ACTIVITÉS, EN COLLABORATION AVEC L'ADMINISTRATION IMMOBILIÈRE.</p>


## NOTA DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
<p>PARAGRAPHE 13,176</p> <p>13,176 LE MINISTÈRE DEVRAIT, LE PLUT VOT POSSIBLE, METTRE AU POINT ET MINUTIEUX REQUIS ET MODÈS PRÉCISANT DANS LE CAS DES BIENS APPARTENANT À LA COURONNE, DES PLANS D'ENTRETIEN COMPORTANT LA DURÉE D'UTILISATION DE CES BIENS ET PRÉSENTANT UN RELEVÉ COMPLET DES COÛTS.</p>		<p>T.P.C. MET ACTUELLEMENT EN ŒUVRE UN PROGRAMME D'ÉVALUATION DES BÂTIMENTS QUI PRÉVOIT UNE ÉTUDE ANNUELLE ET UNE ANALYSE QUINQUENNALE APPROFONDIE DES CALENDRIERS D'ENTRETIEN ET DES PLANS DE MISE EN ŒUVRE ÉTABLIS POUR LES BÂTIMENTS. LE MINISTÈRE ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT LE PROGRAMME SERA ENTièrement MIS EN PLACE DÉPENDRA DE LA GRAVITÉ DES DISPONIBILITÉ EN MATIÈRE DE RESSOURCES.</p>
<p>PARAGRAPHE 13,156</p> <p>13,156 LE MINISTÈRE DEVRAIT PRÉCISER SON MANDAT EN CE QUI CONCERNE L'AIDE FINANCIÈRE QU'IL FOURNIT AUX ENTREPRISES SPÉCIALISÉES DANS LA CONSTRUCTION ET LA RÉPARATION DES NAVIRES EN ASSURANT LES PERTES ANNUELLES D'EXPLOITATION, DES PASSIRS DE RADOUX ET D'ESQUADAL, LE MINISTÈRE DEVRAIT ÉGALEMENT FAIRE CONNAÎTRE AU PARLEMENT LA VALEUR DE CES SUBVENTIONS.</p>		<p>SECON LA LOI SUR LES TRAVAIRES PUBLICS, LE MINISTÈRE POUR MANDAT DE DONNER L'INDUSTRIE LE SOUTIEN APPROPRIÉ ET IL REND COMPTE AU PARLEMENT, CHAQUE ANNÉE, DES DÉPENSES ENGAGÉES À CETTE FIN. LORSQU'IL PRÉSENTE SON BUDGET PRINCIPAL, EN VERTU DE LA LOI PORTANT AFFECTATION DE CRÉDITS LE PLAN DE DÉPENSES DU MINISTÈRE (PARTIE III DU BUDGET) DONNERA PLUS DE RENSEIGNEMENTS À CE SUIET, COMPRENANT AU LIEUX D'ÉTENDUES DU BUDGET, LE MONTANT DES DÉPENSES EN MATIÈRE DE BUDGET SERA PRÉSENTÉE AU PARLEMENT AU PRINTEMPS 1985.</p>

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NIVÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
<p>PARAGRAPHE 13,157</p> <p>13,157 LE MINISTÈRE DEVRAIT OBTENIR DU CONSEIL DU TRÉSOR DES PRÉCISIONS SUR LE RÔLE QU'IL DOIT JOUER DANS LA COORDINATION, AU NIVEAU FÉDÉRAL, DES SERVICES DE COMMERCIALISATION ET D'EXPLOITATION DES TROIS BASSINS DE PANGLOSS, LE COORDONNEMENT FINANCIER À L'ÉCHELLE FÉDÉRALE, C'EST-À-DIRE LE BASSIN DU MIP À L'ÉCHELLE FÉDÉRALE, LE BASSIN DE LA DÉFENSE NATIONALE ÉQUIVALENT À L'ÉQUIVALENT ET LE DOCK FLOTTANT DE VANCOUVER ADMINISTRÉ PAR LE MINISTÈRE DE L'EXPANSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE.</p>		<p>LE MINISTÈRE CHERCHERA LA CLARIFICATION AU CONSEIL DU TRÉSOR SUR CETTE QUESTION.</p>
<p>PARAGRAPHE 13,182</p> <p>13,182 LE MINISTÈRE DEVRAIT METTRE AU POINT DES NORMES ET LES UTILISER POUR PLANIFIER L'AFFECTATION DES RESSOURCES AUX PROJETS,</p>		<p>LES RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE DES NORMES ET TARIFS RÉCÉMENT TERMINÉE SERONT APPLIQUÉS AUX PROJETS ET SERVIRONT PAR LA SUITE AU CONTRÔLE DU RENDUEMENT D'ENSEMBLE DU PROGRAMME.</p>



NOTA DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR (INDIQUER LE NUMÉRO DE CHACUN DES PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1984
<p>PARAGRAPHE 13, 183</p> <p>13, 183. LE MINISTÈRE DEVIENDRAIT REVOIR ET VÉRIFIER LES RÉSULTATS ESSENTIELS CONTENUS DANS LE SYSTÈME DES RAPPORTS D'UTILISATION DU TEMPS ET DE CONTRÔLE DES PROJETS AINSI QUE DANS LES DOSSIERS DES PROJETS, AFIN QUE LES PROJETS PUISSENT ÊTRE ADMINISTRÉS AVEC EFFICACIE ET EFFICACITÉ.</p>		<p>LA MISE EN PLACE, EN 1985-86, D'UN NOUVEAU SYSTÈME D'INSCRIPTION DES TEMPS ET DE CONTRÔLE DES PROJETS, CONJOINTEMENT AVEC CELLE D'UN NOUVEAU SYSTÈME DE GESTION FINANCIÈRE, PERMETTRA D'ASSURER LA GESTION EFFICACE ET EFFICIENTE DES PROJETS.</p>
<p>PARAGRAPHE 13, 191</p> <p>13, 191. LE MINISTÈRE DEVIENDRAIT PRÉCISER ET CONSIGNER AVEC SOIN LES TÂCHES ESSENTIELLES QU'IL DOIT EFFECTUER LE PERSONNEL DES SERVICES D'ARCHITECTURE ET DE GÉNIE LORSQU'IL PROCÈDE AU CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES PROJETS DE CONSTRUCTIONS.</p>	 <p>M. J. Lafontaine</p>	<p>L'APPLICATION EFFICACE DE LA DIRECTIVE MINISTÉRIELLE SUR LE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ, DES SERVICES D'ARCHITECTURE ET DE GÉNIE, SERA ÉVALUÉE PAR LES GESTIONNAIRES SUPÉRIEURES RESPONSABLES ET LES RÉSULTATS DE CE PROCESSUS SERA CLAIEMENT DÉFINI PAR ÉCRIT SUR LES DOSSIERS DE PROJETS.</p>
<p>PARAGRAPHE 13, 195</p> <p>13, 195. LE MINISTÈRE DEVIENDRAIT REVOIR ET PRÉCISER LE RÔLE ET LE MANDAT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA TECHNOLOGIE (ADMINISTRATION GÉNÉRALE) APRÈS DES BUREAUX RÉGIONAUX.</p>		<p>LE MINISTÈRE VA REVISER ET DÉBOUSSILLER LE RÔLE ET LE MANDAT DE LA SECTION TECHNOLOGIQUE DE L'ADMINISTRATION CENTRALE AVEC LES RÉGIONS DURANT LE PROCHAIN TRIMESTRE.</p>





















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. Shahid Minto, Principal, Audit Operations Branch.

### *From the Department of Public Works:*

Mr. M.A.J. Lafontaine, Deputy Minister;  
Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations;  
Mr. A.J. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty.

### *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:*

Mr. E.J. Mastronardi, Assistant Secretary, Policy Development and Revision Division;  
Mr. B. McCanse, Director, Real Property and Construction, Policy Implementation and Review Division.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. Shahid Minto, Directeur principal, Direction générale des opérations de vérification.

### *Du ministère des Travaux publics:*

M. M.A.J. Lafontaine, Sous-ministre;  
M. A.D. Wilson, Sous-ministre adjoint, Opérations;  
M. A.J. Perrier, Sous-ministre adjoint, Immobilier.

### *Du Cabinet du Secrétaire du Conseil du Trésor:*

M. E.J. Mastronardi, Secrétaire adjoint, Division de l'Élaboration et de la Révision des politiques;  
M. B. McCanse, Directeur, Biens immeubles et construction, Division de mise en œuvre et examen des politiques.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 7

Thursday, January 31, 1985

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 7

Le jeudi 31 janvier 1985

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General for the fiscal year ended  
March 31, 1984—Chapter 13—Comprehensive Audit of  
the Department of Public Works

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1984—Chapitre  
13—Vérification intégrée du ministère des Travaux  
publics

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984-85

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984-1985

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aileen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Gabriel Desjardins  
Sheila Finestone  
André Harvey  
Stan Hovdebo  
Alan Redway  
Tony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Aileen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Dennis H. Cochrane  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Jim Jepson  
Donald J. Johnston  
Doug Lewis  
Jean-Claude Malépart—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Tuesday, January 29, 1985:

Doug Lewis replaced Murray Dorin (alternate).

On Wednesday, January 30, 1985:

Jean-Claude Malépart replaced Alfonso Gagliano (alternate);

Sheila Finestone replaced Raymond Garneau (permanent);

Donald J. Johnston replaced Don Boudria (alternate).

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le mardi 29 janvier 1985:

Doug Lewis remplace Murray Dorin (substitut).

Le mercredi 30 janvier 1985:

Jean-Claude Malépart remplace Alfonso Gagliano (substitut);

Sheila Finestone remplace Raymond Garneau (permanent);

Donald J. Johnston remplace Don Boudria (substitut).

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JANUARY 31, 1985  
(10)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:38 o'clock a.m., this day, the Chairman, Miss Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Desjardins, Fennell, Mrs. Finestone, Miss Nicholson, Messrs. Redway and Roman.

*Alternates present:* Mrs. Browes, Messrs. Cassidy, Guilbault (Drummond), Hawkes and Lewis.

*Other Members present:* Messrs. Dorin and Keeper.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams and Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. Shahid Minto, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of Public Works:* Mr. M.A.J. Lafontaine, Deputy Minister; Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations; Mr. A.J. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty; Mr. J.B. Swayne, Assistant Deputy Minister, Finance; Mr. H.D. McFarland, Director General, National Capital. *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:* Mr. E.J. Mastronardi, Assistant Secretary, Policy Development and Revision Division.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of Chapter 13, Department of Public Works, Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

The witnesses answered questions.

At 11:18 o'clock a.m. the sitting was suspended.

At 11:26 o'clock a.m. the sitting was resumed.

Questioning of the witnesses continued.

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 31 JANVIER 1985  
(10)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 38, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aileen Nicholson (*président*).

*Membres du Comité présents:* MM. Desjardins, Fennell, M<sup>me</sup> Finestone, M<sup>lle</sup> Nicholson, MM. Redway, Roman.

*Substituts présents:* M<sup>me</sup> Browes, MM. Cassidy, Guilbault (Drummond), Hawkes, Lewis.

*Autres députés présents:* MM. Dorin, Keeper.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

*Témoins: Du bureau du vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, vérificateur général; M. Shahid Minto, directeur principal, direction générale des opérations de vérification. *Du ministère des Travaux publics:* M. M.-A.-J. Lafontaine, sous-ministre; M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations; M. A.-J. Perrier, sous-ministre adjoint, Immobilier; M. J.B. Swayne, sous-ministre adjoint, Finances; M. H.D. McFarland, directeur général, Capitale nationale. *Du cabinet du secrétaire du Conseil du Trésor:* M. E.J. Mastronardi, secrétaire adjoint, division de l'élaboration et de la révision des politiques.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans les articles provisoires et permanents du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du chapitre 13 du rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1984, portant sur le ministère des Travaux publics.

Les témoins répondent aux questions.

A 11 h 18, le Comité interrompt les travaux.

A 11 h 26, le Comité reprend les travaux.

L'interrogatoire des témoins se poursuit.

A 12 h 35, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, January 31, 1985

• 0937

**The Chairman:** Good morning. The witnesses before us today are again: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; and Mr. S. Minto, Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada; from the Department of Public Works, Mr. M.A.J. Lafontaine, Deputy Minister; his two Assistant Deputy Ministers, Mr. A.D. Wilson and Mr. A.J. Perrier. From the Office of the Secretary of the Treasury Board, Mr. E.J. Mastronardi and Mr. B. McCanse.

• 0940

At Tuesday's meeting members requested documentation from both the Department of Public Works and Treasury Board. The Department of Public Works has provided the documentation as of this morning, but it has not yet been distributed nor, of course, has there been time for the staff to do any analysis of it. The Treasury Board has taken the position that they are unable to provide the committee with Treasury Board documentation as they contain certain Cabinet confidences.

Before I open the questioning with Mr. Redway, the Vice-Chairman, Mr. Fennell, would like to make a statement.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, I have had, not a complete opportunity but a partial opportunity, to review the minutes of the meeting on Tuesday and I am a little bit concerned that again we are sitting in Public Accounts and being given words without any facts. You are mouthing words, but we are not getting any of the information we require. We represent the taxpayers of this country and I know the attitude of the Civil Service to Members of Parliament; nevertheless, we have a responsibility to our taxpayers and today I would like to hear some definite facts. I do not want you to tell us that you do not happen to have the document with you; you do not know where it is. I want to see it.

I have had experience myself with Public Works, where I have requested documents and they scribble them out on a piece of paper and hand them to me. I will present that evidence to the committee next week. It happens to be in my home at the present time.

So I am asking that either give us answers yourselves, or bring somebody here who can give us answers, because we have a responsibility. The Auditor General has made out an excellent working program on your report. Furthermore, I read with interest the comments by Mike Rayner, who was the Acting Auditor General in 1980, and he set forth very clearly the functions you should be putting in place to get your shop under control.

So you have been warned from 1962, 1979, 1980, and other times in between. We have requested facts. You tell us you

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 31 janvier 1985

**La présidente:** Bonjour. Nous accueillons aujourd'hui les mêmes témoins que mardi: M. Kenneth Dye, vérificateur général et M. S. Minto, directeur principal des opérations de vérification; du ministère des Travaux publics; M. M.A.J. Lafontaine, sous-ministre, qui est accompagné de deux de ses adjoints, MM. A.D. Wilson et A.J. Perrier. Du Cabinet du secrétaire du Conseil du Trésor, nous accueillons M. E.J. Mastronardi et M. B. McCanse.

Lors de la réunion de mardi les députés ont demandé certains documents au ministère des Travaux publics et au Conseil du Trésor. Le ministère nous a fourni ces documents ce matin mais nous n'avons pas eu le temps de les distribuer; de plus, nos analystes n'ont pas eu le temps de les étudier. Le Conseil du Trésor a jugé qu'il ne pouvait fournir au Comité les documents que nous lui avions demandés parce qu'il s'agit de documents secrets du Cabinet.

M. Fennell, vice-président du Comité, aimerait faire un bref commentaire, puis M. Redway pourra poser la première question.

**M. Fennell:** Madame la présidente, j'ai pu lire une partie du procès-verbal de notre réunion de mardi dernier et j'ai constaté, avec une grande inquiétude d'ailleurs, que le Comité des comptes publics a entendu beaucoup de verbiage. Les témoins parlent beaucoup mais ne nous donnent absolument pas les renseignements dont nous avons besoin. Je suis conscient de l'attitude des fonctionnaires à l'égard des députés; néanmoins nous représentons les contribuables et nous avons des comptes à leur rendre. J'aimerais donc aujourd'hui que l'on me parle de faits. Je ne veux pas que les témoins nous disent qu'ils n'ont pas le document que nous désirons avoir ou qu'ils ne savent pas où il est. Je veux ces documents.

J'ai déjà demandé des données au ministère des Travaux publics et très souvent on s'est contenté d'écrire quelques mots sur une note et de me la remettre. Je distribuerai ce document au Comité la semaine prochaine. Je l'ai laissé à la maison aujourd'hui.

Ainsi je demande aux témoins qu'ils nous donnent des réponses ou qu'ils invitent quelqu'un qui puisse nous les donner, car nous avons des responsabilités envers nos commentants. Le vérificateur général a préparé un excellent programme de travail pour votre groupe. De plus, j'ai été intéressé par les commentaires de Mike Rayner, qui était vérificateur général par intérim en 1980; il a établi de façon très claire ce que vous devriez faire pour assurer une meilleure gestion de votre service.

En 1962, 1979, 1980 et à plusieurs autres reprises on nous a signalé de graves problèmes; nous vous avons demandé de nous

## [Texte]

have done studies on the matters. There are other solutions, and I want to hear some solutions today. I do not want any more fudging in this committee. If you cannot give us the answers, we want to get somebody here who can give us the answers. So I want to make it clear that as far as we are concerned we are tired of your gummy words. We want to hear information that we are requesting. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fennell. I may say that the vice-chairman and I have had just a quick word on this letter from Treasury Board, and we are really not prepared to accept that at face value. So if the committee agrees, we would want to invite Mr. Manion here and pursue this matter further.

I will now open the questioning today with Mr. Redway.

**Mr. Redway:** Thank you very much, Madam Chairman. I will begin by directing my questions to Mr. Wilson who seems to be the most knowledgeable all of the officials here this morning with respect to what went on.

Mr. Wilson, I understand from the report of the Auditor General that there is a process the department and the Treasury Board go through when approving either leasing or lease-purchase arrangements for a building. That process is, first of all, the defining of the client department needs; secondly, the whole question of the department preparing a project memorandum or a project feasibility report; the third step is the tendering process or exemptions from the tendering process and, fourth, the Treasury Board approval for the project. Is that fair to say that those procedures apply in both the lease-purchase and the leasing of office accommodation?

• 0945

**Mr. A.D. Wilson (Assistant Deputy Minister, Operations, Department of Public Works):** Yes, Madam Chairman, broadly speaking, that is generally the process followed. There have been some more recent refinements of the process in the sense of the definition of requirement that has been introduced over the last two or three years. Some of the instances cited by the Auditor General, where there was not such a documentation, go back a number of years. But the current process is pretty much along the lines you mentioned, sir.

**Mr. Redway:** Now, I would like to take you through that procedure with respect to two particular buildings, if I may. The first one is a building with which I am somewhat familiar, in Scarborough, Ontario, in Metropolitan Toronto; that is, the Government of Canada building in Scarborough, built at the Scarborough town centre area. That particular building was under the provisions of a lease-purchase arrangement, as I understand it. I wonder if you would tell me what was done about defining the client department's needs for that building in the first place.

**Mr. A. Wilson:** The Scarborough building, as I recall the process, was the result of a planned shift of the public service population from being entirely or substantially concentrated in the downtown city core towards relocation or a devolution to some of the suburban areas, as an element of policy.

## [Traduction]

fournir des données. Vous nous dites que vous avez étudié ces questions. Il existe d'autres solutions et je veux qu'on m'en parle aujourd'hui. Je ne veux plus vous entendre faire du verbiage devant le Comité. Si vous ne pouvez pas nous fournir les réponses, nous inviterons quelqu'un qui peut nous les fournir. Nous en avons assez de tout ce verbiage. Nous voulons obtenir les renseignements que nous vous avons demandés.

**La présidente:** Merci, monsieur Fennell. Je précise que le vice-président et moi-même avons discuté brièvement de la lettre du Conseil du Trésor; nous avons décidé de ne pas accepter cette décision. Si le Comité est d'accord, nous aimerions inviter M. Manion à venir en discuter.

M. Redway posera la première question aujourd'hui.

**M. Redway:** Merci, madame la présidente. J'interrogerai tout d'abord M. Wilson qui semble être celui qui en connaît le plus long sur les questions dont je désire discuter.

Monsieur Wilson, dans son rapport le vérificateur général signale que votre ministère et le Conseil du Trésor devaient suivre une procédure bien établie pour l'approbation du bail ou de la location-vente d'un immeuble donné. Ainsi, il faut d'abord définir les besoins du ministère client; puis, le ministère doit préparer une description du projet ou un rapport de faisabilité; ensuite, si, en fonction des circonstances, le ministère ne peut contourner le processus d'appel d'offres, il doit avoir recours à des soumissions publiques; finalement, le Conseil du Trésor doit approuver le projet. Est-il juste de dire que cette marche à suivre doit être respectée lors de la location ou de la location-vente de locaux administratifs?

**M. A.D. Wilson (sous-ministre adjoint, Opérations, ministère des Travaux publics):** C'est exact, madame la présidente, dans l'ensemble c'est la procédure que nous respectons. Elle a été améliorée au cours des deux ou trois dernières années puisque l'on a modifié, dans une certaine mesure, l'étape de la définition des besoins. Le vérificateur général cite des cas où les documents pertinents n'avaient pas été fournis; certain de ces cas se sont produits il y a déjà un bon nombre d'années. Le processus actuel ressemble beaucoup à ce que vous venez d'expliquer.

**M. Redway:** J'aimerais que vous me décriviez ces étapes pour deux immeubles bien précis. Je connais très bien le premier de ces immeubles puisqu'il se trouve à Scarborough en Ontario dans la banlieue de Toronto; il s'agit de l'immeuble du Gouvernement du Canada qui a été construit dans le centre-ville de Scarborough. Cet immeuble, si j'ai bien compris, a été acquis dans le cadre d'une location-vente. Pourriez-vous me dire comment on a déterminé les besoins des clients pour ce projet?

**M. A. Wilson:** L'immeuble de Scarborough, si je me souviens bien, a été jugé nécessaire puisque l'on prévoyait un déplacement des fonctionnaires; en effet, les services du gouvernement se trouvaient entièrement ou principalement dans le centre-ville de Toronto et on envisageait le déplace-

[Text]

As part of that, in all our regional offices there are accommodation planning processes on a continuing basis which, with the client surveys and communication, forecast the longer-term client department needs. Combined with periodic reviews of the amount of space we rent, packages are usually forecast which would relate to the introduction of Crown construction or something similar to that in the form of lease purchase, for example, to reflect longer-term needs, perhaps with a four-year planning horizon. These would be based on a combination of forecast expansion by existing clients, clients' requirements locationally, perhaps a need for a client to move into another area to provide regional or area services to its clientele, and also the termination dates of certain leases to provide more economic accommodation solutions.

**Mr. Redway:** What departments were supposed to be located here?

**Mr. A. Wilson:** The initial portfolio was a selection which was really not specifically specified. It was done on a volume basis, on the basis that there is a large number of leases in Metropolitan Toronto terminating about a given date. The proposal would be to see if it would be prudent and economic to replace these with some form of Crown or lease-purchase construction and to plan the consolidation of these entities when we had the authority in principle to proceed along those bases, and later on to define more specifically the specific clients, following consultation with those clients.

**Mr. Redway:** So at the time the decision was made to go ahead with this building there was not actually going to be anybody using it. Is that what you are saying?

**Mr. A. Wilson:** No, the plan would be to replace rented space by the devolution process of moving clients into the new facility at the appropriate time. But these are steps that are gone through at the very preliminary stages to receive approvals in principle to the plan.

**Mr. Redway:** Can you tell me what the first of these expiring leases would have been, with what department, how much space it would have been, and when they would have moved in?

**Mr. A. Wilson:** The clients are CEIC, Health and Welfare, DSS, Revenue Canada, Correctional Service of Canada, Canadian Transport Commission, Department of Labour, National Research Council, Secretary of State, Transport Canada and a small portion for Air Canada.

• 0950

**Mr. Redway:** These are the present occupants of the building. Is that what you are telling me?

[Translation]

ment de certains de ces services vers la banlieue dans le cadre du programme de décentralisation.

C'est pourquoi tous nos bureaux régionaux préparent de façon continue des programmes de planification et qu'en fonction de documents préparés par les clients, ils prévoient leurs besoins à long terme. Nous contrôlons périodiquement la superficie des locaux que nous louons; ainsi, ces documents généraux présentent habituellement des prévisions sur la construction d'immeubles pour le gouvernement ou des données sur les ententes de location-vente, par exemple, en tenant compte des besoins à plus long terme, peut-être pour les quatre années qui suivront. Pour cela on se fonde sur les prévisions d'expansion des clients actuels, des besoins régionaux, et peut-être même les prévisions d'un client qui songe à déménager dans une nouvelle région pour assurer des services régionaux ou des services locaux à sa clientèle; de plus on tient compte de la date d'échéance de certains baux afin d'assurer la location d'espaces plus rentables.

**M. Redway:** Quels sont les ministères qui devaient avoir des bureaux dans cet immeuble de Scarborough?

**M. A. Wilson:** Nous ne disposons pas au début de données précises à cet égard. On a procédé à une étude en fonction du volume, en tenant compte du fait qu'un certain nombre de baux viendraient à échéance à une certaine période dans l'agglomération torontoise. Il fallait déterminer s'il serait souhaitable et plus avantageux de remplacer certains de ces locaux par des bâtiments neufs du gouvernement ou en procédant à des ententes de location-vente avec l'idée de regrouper ces divers services lorsque nous aurions reçu l'approbation de principe pour lancer le projet; puis il s'agissait simplement de définir de façon plus précise quels seraient les clients après les avoir consultés.

**M. Redway:** Ainsi, lorsque l'on a décidé de construire cet immeuble, on n'avait pas prévu qui en seraient les occupants, n'est-ce pas?

**M. A. Wilson:** Pas tout à fait; on prévoyait de remplacer les espaces loués dans le cadre de la décentralisation en logeant les clients dans le nouvel édifice en temps opportun. Il s'agit là d'étapes que nous respectons au tout début d'un projet avant de recevoir l'approbation de principe.

**M. Redway:** J'aimerais avoir plus de précisions sur ces baux échus; pouvez-vous me dire quels sont ces baux? Quels sont les ministères concernés? Quelle est la superficie de ces locaux? Quand ces services auraient-ils déménagé dans le nouvel immeuble?

**M. A. Wilson:** Les clients sont la CEIC, Santé et Bien-être social Canada, Approvisionnements et Services Canada, Revenu Canada, Service correctionnel Canada, la Commission canadienne des transports, le ministère du Travail, le Conseil national de recherches, le Secrétariat d'État, Transports Canada et un petit service d'Air Canada.

**M. Redway:** S'agit-il de services qui occupent actuellement l'immeuble?



[Texte]

**Mr. A. Wilson:** Yes, these are.

**Mr. Redway:** What was the first occupant?

**Mr. A. Wilson:** I am not certain I can actually respond to it. I rather suspect it would be Revenue Canada. I think it would probably be a large occupant; but I am not certain of that. I am not certain of the sequence of occupancy.

**Mr. Redway:** When was it first occupied by anybody after it was built?

**Mr. A. Wilson:** The building is only in the process of being occupied now. The first occupancy was . . . I would need to get a very specific date, but I think about three months ago. I am going a little by memory here.

**Mr. Redway:** When was the building finished?

**Mr. A. Wilson:** The building was only finished about three months ago. It is in fact in the process of being finished just now.

**Mr. Redway:** Is it true the building has 34,850 square metres?

**Mr. A. Wilson:** Yes, it is.

**Mr. Redway:** Is it then also true that presently only about half is occupied?

**Mr. A. Wilson:** No, 20,000 metres are already occupied and 90% of the building will be occupied by April 1, 1985. The 3,260 metres are vacant but have been assigned to Revenue Canada and will be occupied in 1986 by that agency.

**Mr. Redway:** What about the approval process as far as your department was concerned, and the feasibility studies? What sort of feasibility studies were carried on by your department?

**Mr. A. Wilson:** There were fairly extensive feasibility studies. On all of these projects we do run computer analysis programs. There were feasibility studies dating back a good many years on site selection, compatibility with transportation systems, the linkage with the rapid transit system of Metro Toronto, negotiations on land and land costs with property owners and with the municipality—all of these are generally, and in this case I believe were, analysed against alternative solutions such as long-term leases and direct Crown construction.

**Mr. Redway:** Can we get a copy of that feasibility study?

**Mr. A. Wilson:** I do not have it with me. I believe we could make documents available.

**Mr. Redway:** Would you please produce that for us?

**Mr. A. Wilson:** Yes, I think we could.

[Traduction]

**M. A. Wilson:** C'est exact.

**M. Redway:** Qui a été le premier occupant?

**M. A. Wilson:** Je ne suis pas tout à fait certain de pouvoir répondre à votre question. Je crois qu'il s'agit de Revenu Canada. Il s'agit probablement d'un locataire important; mais je n'en suis pas certain. Je ne sais pas tout à fait dans quel ordre les divers services ont emménagé.

**M. Redway:** Quand le premier locataire a-t-il déménagé?

**M. A. Wilson:** L'immeuble n'est pas encore tout occupé. Le premier groupe a déménagé, je n'ai pas de date exacte, mais il y a environ trois mois. C'est du moins ce que je crois.

**M. Redway:** Quand la construction de cet immeuble a-t-elle été terminée?

**M. A. Wilson:** Cet immeuble n'a été terminé qu'il y a environ trois mois; de fait, on s'occupe actuellement des derniers petits détails.

**M. Redway:** Est-il vrai que cet immeuble a une superficie de 34,850 mètres carrés?

**M. A. Wilson:** C'est exact.

**M. Redway:** Est-il également exact qu'environ la moitié seulement de cet immeuble est occupée?

**M. A. Wilson:** Pas tout à fait, puisque 20,000 mètres sont déjà occupés et 90 p. 100 de l'immeuble sera occupé d'ici au premier avril 1985. Les 3,260 mètres qui ne sont pas occupés sont réservés pour Revenu Canada qui occupera ces locaux en 1986.

**M. Redway:** Pourriez-vous nous dire quelques mots sur la participation de votre ministère au processus d'approbation et aux études de faisabilité? Quel type d'études avez-vous effectuées?

**M. A. Wilson:** Il s'agit d'études de faisabilité plutôt approfondies. Chaque projet fait l'objet d'une analyse informatique. Certaines études avaient été effectuées il y a déjà un bon nombre d'années et portaient sur le choix de l'emplacement, la compatibilité des systèmes de transport, les services raccorderment au réseau de transport rapide de l'agglomération torontoise, et sur les négociations sur les terrains et leur coût avec les propriétaires fonciers et la municipalité; dans la plupart des cas, comme dans celui-ci, je crois ces données sont analysées et comparées aux données recueillies pour les autres options proposées, comme la location à long terme et la construction d'immeubles pour la Couronne.

**M. Redway:** Pourrions-nous obtenir un exemplaire de cette étude de faisabilité?

**M. A. Wilson:** Je n'ai pas apporté ce document avec moi mais je crois qu'on pourrait vous en fournir des exemplaires.

**M. Redway:** Pourriez-vous nous le faire parvenir?

**M. A. Wilson:** Je crois que oui.

[Text]

**Mr. Redway:** The tendering process that followed: was this building tendered?

**Mr. A. Wilson:** Yes, it was.

**Mr. Redway:** The lowest tender in this case was Rampart Construction. Is that correct?

**Mr. A. Wilson:** Yes, that is correct.

**Mr. Redway:** And then you went on to seek the approval of Treasury Board for the project, as I understand it.

**Mr. A. Wilson:** Yes.

**Mr. Redway:** According to the Auditor General's report, in granting approval the Treasury Board asked you to identify the prospective clients for the new building, their space authorities, the volume of terminated leases, the rate of return on the capital investment. In December 1982 the Treasury Board again asked you to verify the client space requirements, with the offsetting lease data, and report to the Treasury Board the client space to be occupied. According to the Auditor General's report, by the end of his audit you still had not complied with those requests. Can you tell me why, if you had done all these feasibility studies and had all this information available to you?

**Mr. A. Wilson:** The department was remiss in that regard. It did not provide the specific list beyond the type of information, I believe, I have given this morning.

**Mr. Redway:** Why was it remiss? Why did it not provide the information when it was asked twice by the Treasury Board to provide it?

**Mr. A. Wilson:** I am afraid I have no adequate answer for that.

**Mr. Redway:** Have you any answer as to whether it is adequate or not?

• 0955

**Mr. A. Wilson:** No, other than an understanding with the Ministers concerned that there were leases that would be terminated in sequence to occupy the building, this was not in effect done.

**Mr. Redway:** What do you mean by "there was an understanding with the Ministers concerned"?

**Mr. A. Wilson:** The Minister of Public Works was of course at all times quite familiar with the development of the project and cognizant of the strategy to replace longer-term leases with the constructed building. Nevertheless, I have to accept that there is an omission in the department's position in that it did not provide a formal list earlier to the Treasury Board.

**Mr. Redway:** When you say that there is an omission what do you mean? Why was there that omission?

[Translation]

**M. Redway:** J'aimerais qu'on discute maintenant de la procédure d'appel d'offres; y a-t-on eu recours pour la construction de cet immeuble?

**M. A. Wilson:** Oui.

**M. Redway:** Le plus bas soumissionnaire était la Société *Rampart Construction*, n'est-ce pas?

**M. A. Wilson:** C'est exact.

**M. Redway:** Vous avez alors sollicité l'approbation du Conseil du Trésor, n'est-ce pas?

**M. A. Wilson:** C'est exact.

**M. Redway:** D'après le rapport du vérificateur général, lorsque le Conseil du Trésor a accordé son approbation, il vous a demandé d'identifier les clients éventuels pour ce nouvel immeuble, de préciser l'espace qu'on leur permettait de louer, le nombre de baux échus et le taux de rendement des immobilisations. En décembre 1982, le Conseil du Trésor vous a redemandé de préciser les besoins des clients, les données pertinentes sur les baux, et de lui présenter un rapport sur l'espace qu'occuperaient les clients du nouvel immeuble. D'après le rapport du vérificateur général, lorsqu'il a terminé ses travaux de vérification, vous n'aviez toujours pas répondu à cette demande du Conseil du Trésor. Pouvez-vous m'expliquer pourquoi, si vous aviez déjà procédé à ces études de faisabilité et que vous possédiez déjà tous ces renseignements, vous ne les lui avez pas communiqués.

**M. A. Wilson:** Le ministère s'est montré négligent à cet égard. Il n'a pas fourni la liste précise et s'est contenté de communiquer les renseignements que je vous ai donnés ce matin.

**M. Redway:** Pourquoi a-t-il été négligent? Pourquoi n'a-t-il pas fourni ces renseignements que le Conseil du Trésor lui a demandé de lui présenter à deux reprises?

**M. A. Wilson:** J'ai bien peur de ne pas avoir de réponse satisfaisante à cette question.

**M. Redway:** Mais pouvez-vous me donner une réponse? Peu m'importe qu'elle soit satisfaisante ou pas!

**M. A. Wilson:** Non, sauf que les ministres intéressés s'étaient engagés et les baux se terminant les uns après les autres devaient permettre l'occupation de l'édifice. De fait, ça ne s'est pas produit.

**M. Redway:** Que voulez-vous dire par «des ministres intéressés s'étaient engagés»?

**M. A. Wilson:** Les ministres des Travaux Publics étaient évidemment toujours au courant du déroulement du projet ainsi que de la stratégie visant à remplacer les baux à long terme par la construction d'un édifice. Cependant, je dois admettre qu'il y a eu omission de la part du Ministère, dans le sens qu'il n'a pas fourni assez tôt de liste officielle au Conseil du Trésor.

**M. Redway:** Qu'entendez-vous par omission? Pourquoi y a-t-il eu omission?

[Texte]

**Mr. A. Wilson:** I have no adequate answer for that. It is simply an omission in the administrative process.

We clearly had the requirements, and what has been missing is simply to provide a listing of the leases to be terminated to the board. It is clearly an omission administratively within our organization. I cannot, obviously, give you an adequate answer. That is what has happened.

**Mr. Redway:** You are saying that if you had all this information available, even at the time the Treasury Board required it in the first place . . .

**Mr. A. Wilson:** Well, progressively available.

**Mr. Redway:** Oh, you did not have it available at the time you sought approval?

**Mr. A. Wilson:** No, we had the numbers available, but we had not the client agreements. We had not the specific client agreements, but we had the overall numbers of leased accommodation that would be terminated. But it took negotiation with departments over the process of developing the project to introduce clients to the project, to where it would be, to what it would do for them . . . and all of that work was going on with seven or eight clients simultaneously.

**Mr. Redway:** In other words, if I understand what you are saying, at the time you decided to go ahead with this project and sought approval from the Treasury Board you were aware that a whole bunch of leases were expiring and either would have to be renewed or people would have to move but you had never even talked to any of the departments about making a move to this building. Is that what you are saying?

**Mr. A. Wilson:** No, not quite. There would be dialogue with the departments at the local level. This would have gone on under the normal process of relocating departments from rented space, but there were no specific agreements until these would be reached progressively through the development of the process.

There was an effective approval from the Treasury Board in February 1978. I am not sure if I have a copy of that submission to hand so I could make a reference to it. It may indeed specify the tenants, but I do not have a copy with me.

**Mr. Redway:** According to the Auditor General's report, in granting the approval, which I assume is the one you are referring to, they asked you to identify the prospective clients for the new building, their space authorities, the volume of the terminated leases and the rate of return of the capital investment. That was not done at that time so I gather you did not have the information at that time.

**Mr. A. Wilson:** We had the information on the return on investment, the relative cost. That information has always been available.

**Mr. Redway:** Then why would it not have been provided at that time?

[Traduction]

**M. A. Wilson:** Je ne pourrais pas vous répondre de façon précise. Il s'agit simplement d'une omission dans le processus administratif.

Nous connaissons évidemment les exigences, mais il aurait fallu simplement remettre au Conseil une liste des baux venant à échéance. De toute évidence, il s'agit d'une omission administrative de notre part. Je ne peux évidemment pas vous donner plus de détails. Voilà simplement ce qui s'est produit.

**M. Redway:** Vous prétendez que si vous aviez reçu tous ces renseignements, à l'époque le Conseil du Trésor en aurait eu besoin . . .

**M. A. Wilson:** Ils étaient disponibles progressivement.

**M. Redway:** Oh, vous ne les aviez pas au moment où vous avez demandé l'autorisation?

**M. A. Wilson:** Non, nous en connaissons le nombre, mais nous n'avions pas l'accord du client. Nous n'avions pas ces accords du client, mais nous connaissons le nombre d'espaces loués venant à échéance. Cependant, il a fallu négocier avec les ministères relativement au projet afin de le présenter aux clients, de leur expliquer où il serait en vigueur et ce qu'il ferait pour eux . . . tout ce travail se faisait auprès de sept ou huit clients à la fois.

**M. Redway:** Autrement dit, si je vous ai bien compris, au moment où vous avez décidé de donner le feu vert pour ce projet et avez demandé l'autorisation du Conseil du Trésor, vous saviez qu'un assez grand nombre de baux venaient à échéance et qu'il fallait soit les renouveler, soit déplacer du personnel. Toutefois, vous n'avez jamais parlé de déménager un des ministères dans cet édifice. C'est bien ce que vous prétendez, n'est-ce pas?

**M. A. Wilson:** Pas tout à fait. Au niveau local, le dialogue s'est engagé avec les ministères. Cela s'est fait selon la procédure normale du relogement des ministères occupant des espaces loués, mais il n'y a pas eu d'accord précis en dehors du cours normal de la procédure.

En février 1978, le Conseil du Trésor donnait son autorisation. Je ne suis pas certain d'avoir une copie de ce document sous la main pour pouvoir y faire référence. Il se peut qu'il mentionne les locataires, mais je n'ai pas cette pièce.

**M. Redway:** Selon le rapport du Vérificateur général, en accordant cette autorisation, celle que vous mentionnez j'imagine, il vous demandait d'identifier les clients éventuels du nouvel édifice, les pouvoirs en matière d'espace, le nombre de baux échus et le taux de rentabilité des investissements. Vous n'aviez pas ces renseignements à l'époque, par conséquent je ne crois pas que vous les ayez maintenant.

**M. A. Wilson:** Nous les avons quant au taux de rentabilité, au coût relatif. Nous avons toujours eu ces renseignements.

**M. Redway:** Pourquoi n'ont-ils pas été fournis à l'époque?



[Text]

**Mr. A. Wilson:** I would really like an opportunity to review the Treasury Board submission document. This would normally contain that information; that is, the financial information.

**Mr. Redway:** In December 1982 the Treasury Board asked you for the same thing again and apparently they still were not provided at that time. Why would they not have been provided then if they were all available?

**Mr. A. Wilson:** As I say, I would like an opportunity to review the information given to them, because normally financial information is provided. But I do not have a copy of the submission to hand for me to . . .

**Mr. Redway:** You are telling us that all of this information was available, that you had done all the studies, that you had talked to all the departments, that you had identified all the users for this space before you went ahead with the project and sought Treasury Board approval, but that you did not supply the information to the Treasury Board, either on the first request or the second request, or apparently you have not provided it to them yet. Is that what you are telling us?

**Mr. A. Wilson:** I am not saying it quite that specifically.

**Mr. Redway:** Well, what are you saying?

**Mr. A. Wilson:** I am saying that I believe they have had the financial information, but I would like an opportunity to review the document.

I am saying that, progressively, as clients agreed to make the move they were filled into the schedule of occupancies. The leases were made coterminous with removal dates, and these arrangements were progressive over a fairly long period of time. Perhaps it is because of that they were not collectively reported back to the board; that is indeed an omission.

• 1000

**Mr. Redway:** I gathered that . . .

**The Chairman:** Do you mind if I intervene for just a minute? Perhaps this might be a good time for Mr. Lafontaine to tell us exactly which of the documents requested at our last meeting he has with him this morning, because that might save you some time in this pursuit.

**Mr. Redway:** We requested documents relating to four other cases. This is a fifth case I have just raised, Madam Chairman.

**The Chairman:** Yes, I appreciate that but . . .

**Mr. M.A.J. Lafontaine (Deputy Minister, Department of Public Works):** The member is quite correct.

**Mr. Redway:** My next building will be one of those, though.

**The Chairman:** I still think it would be useful, if members would agree, just for Mr. Lafontaine to tell us briefly which documents he has brought . . .

**Mr. Redway:** I will give Mr. Wilson a chance to review his documents so he will be able to advise us . . .

[Translation]

**M. A. Wilson:** J'aimerais vraiment avoir l'occasion de revoir ce document du Conseil du Trésor. Il devra normalement renfermer ces renseignements d'ordre financier.

**M. Redway:** Le Conseil du Trésor vous a demandé la même chose en décembre 1982 et apparemment ne l'a pas reçu non plus. Pourquoi ont-ils passé par-dessus cette information si elle était disponible?

**M. A. Wilson:** Je le répète, j'aimerais avoir la possibilité de revoir les renseignements qui leur ont été remis, car normalement l'information financière a été fournie. Cependant, je n'ai pas copié ce document et . . .

**M. Redway:** Donc, vous me dites que tous ces renseignements étaient disponibles: vous aviez discuté avec tous les ministères et identifié tous les utilisateurs de cette espace avant de commencer le projet et de demander l'autorisation du Conseil du Trésor. Cependant, vous n'avez pas fourni les renseignements au Conseil du Trésor, ni en réponse à la première demande ou à la deuxième, et apparemment ils ne les ont pas encore. C'est bien ce que vous nous dites n'est-ce pas?

**M. A. Wilson:** Je ne le dis pas tout à fait de cette façon.

**M. Redway:** Que dites-vous alors?

**M. A. Wilson:** Selon moi, ils ont reçu l'information financière, mais j'aimerais revoir le document.

A mesure que les clients acceptaient de déménager, ils étaient portés sur la liste des occupants. On a indiqué les dates d'échéance des baux, les dates de retrait, et ces dispositions ont été prises progressivement sur une période assez longue. C'est pour cette raison peut-être qu'on n'en a pas fait rapport de façon collective au Conseil du Trésor; c'est vraiment une omission.

**M. Redway:** Je crois comprendre que . . .

**La présidente:** Est-ce que vous me permettez d'intervenir un instant? Ce serait peut-être le moment pour M. Lafontaine de nous dire exactement quels documents il nous apporte ce matin parmi ceux que nous avons demandés à la dernière réunion; cela pourrait peut-être vous éviter certaines questions.

**M. Redway:** Nous avions demandé des documents concernant quatre autres cas. Je viens d'en soulever un cinquième, madame la présidente.

**La présidente:** Oui, je comprends, mais . . .

**M. M.A.J. Lafontaine (sous-ministre, ministère des Travaux publics):** Le député a raison.

**M. Redway:** Mon prochain édifice fait partie de ces exemples cependant.

**La présidente:** Je croyais simplement que ce serait utile, si les membres sont d'accord, que M. Lafontaine nous dise brièvement quels documents il a apportés . . .

**M. Redway:** Je vais donner à M. Wilson l'occasion d'examiner ces documents afin qu'il puisse nous conseiller . . .

[Texte]

**The Chairman:** Yes, and have them circulated. Then we could return to Mr. Redway. If you could possibly then wind down your questions, because there are six people waiting.

**Mr. Redway:** Certainly. I understand that, Madam Chairman.

**Mr. Lafontaine:** With your permission, Madam Chairman, we were asked for documents relevant to Centennial Towers and Journal Towers. We have those with us and we are ready, at your call, to distribute them.

You will notice they are stamped confidential. I have to explain why. The members requested these for this morning and certainly we did everything in our power to comply. There are some documents which, as you will see, are correspondence with the Campeau Corporation. Last night we received approval to release those documents because, as you know, we are being accused of not respecting certain rules of the game. We have to respect other legislation of Parliament, but in the spirit in which we want to co-operate with this committee, I have asked that they be put together and distributed to the members. I would mislead the committee if I said our legal advisers have had a chance to peruse these documents with a fine-toothed comb for confidentiality. We knew that the main outsider was Mr. Campeau, and he has approved them for distribution. So this is the reason why the confidential stamp is on them.

In my early perusal this morning I noted one letter is missing, which we will be adding. It is a letter from the then deputy minister of Public Works to the secretary of the Treasury Board and we will be providing this correspondence to the members.

My last point on this issue, Madam Chairman. I apologize that these documents are not in both official languages because, naturally, they were put together during the day yesterday. So I think, as members see them, they will appreciate why we stamped them confidential. We are still looking at those, but we wanted members to have them.

The second group of documents relates to the list of PW officers who reviewed the submission for lease of the Journal Towers. This was requested by one of the members.

The third group of documents is the tenders received from Lease Tender 6, June 1982.

The fourth group of documents is the leasing rates for the Ottawa market, 1973-85.

And the fifth is the market analysis prototype for the National Capital Region.

So at your call, Madam Chairman, as we go, I will distribute those according to your direction.

**Mr. Redway:** May I resume now, Madam Chairman?

[Traduction]

**La présidente:** Oui, on pourra ensuite les distribuer. Nous reviendrons ensuite à M. Redway. Comme six autres personnes attendent encore pour poser des questions, veuillez terminer les vôtres.

**M. Redway:** Certainement. Je comprends très bien, madame la présidente.

**M. Lafontaine:** Si vous me le permettez, madame la présidente, je soulignerais qu'on nous a demandé des documents concernant la Tour Centennial et les Tours du *Journal*. Nous les avons apportés et nous sommes prêts, avec votre permission, à les distribuer.

Vous remarquerez qu'ils portent la mention «confidentiel». Je vous explique pourquoi. Les membres du Comité nous ont demandé de leur remettre ces documents ce matin et nous avons tout fait pour accéder à leur demande. Certains documents, vous le verrez, représentent un échange de correspondance avec la Société Campeau. Nous avons reçu hier soir l'autorisation de remettre ces documents car, vous le savez, on nous accuse de ne pas respecter certaines règles du jeu. Nous devons également respecter d'autres lois du Parlement, mais dans un esprit de collaboration, j'ai demandé qu'on regroupe ces documents pour les distribuer aux membres du Comité. Je vous induirais en erreur si je vous disais que nos conseillers juridiques en ont examiné de près l'aspect confidentiel. Nous savons que M. Campeau était la principale personne de l'extérieur, mais il a approuvé cette distribution. C'est donc la raison pour laquelle ces documents portent la mention «confidentiel».

J'en ai pris connaissance au début de la matinée et j'ai remarqué qu'il manquait une lettre; nous allons l'ajouter. Il s'agit d'une lettre adressée par le sous-ministre des Travaux publics de l'époque au secrétaire du Conseil du Trésor; nous vous la remettrons.

Finalement, madame la présidente, je m'excuse du fait que ces documents ne soient pas dans les deux langues officielles, puisque évidemment ils n'ont été rassemblés que pendant la journée d'hier. Les membres du Comité comprendront pourquoi, j'imagine, ces documents sont confidentiels. Nous sommes toujours en train de les étudier, mais nous voulons que les membres du Comité les aient.

Le deuxième groupe de documents se compose d'une liste d'agents des travaux publics qui ont examiné le contrat de location concernant les tours du *Journal*. Un des membres du Comité a demandé ce document.

Le troisième groupe de documents regroupe les soumissions reçues pour la location numéro 6, de juin 1982.

Le quatrième groupe de documents comprend les taux de location pour le marché à Ottawa, de 1973 à 1985.

Le cinquième groupe constitue un prototype d'analyse du marché pour la région de la Capitale nationale.

Dès que vous le voudrez, madame la présidente, nous distribuerons ces documents au fur et à mesure des discussions, selon vos directives.

**M. Redway:** Puis-je résumer maintenant, madame la présidente?

[Text]

**The Chairman:** Please do.

**Mr. Redway:** Thank you very much.

**An hon. member:** Will those be distributed while we are going on?

**The Chairman:** Yes, the clerk is going to arrange now for distribution to members only, but not to the press in view of the caveat that has been put on . . .

**Mr. Lafontaine:** We will continue our analysis as to the confidentiality and over time we will come back to you and perhaps say, look, the concern I have regarding access to information and confidentiality is or is not there. But within the spirit that we wanted to show this morning, we are making it available.

**Mr. Keeper:** I have a point of order, Madam Chairman. This information we asked for in order to better understand the waste of public funds by the department, are we to understand that the documents are being made available to us and we cannot share that information with the public?

• 1005

**Mr. Lafontaine:** No, not the information. I think the documents per se . . . I will use as an example the correspondence between the Minister of Public Works and Mr. Campeau. As you know, under privacy we have to get clearance from the corporation. We obtained that; not in writing, but we did obtain it during discussions between our legal counsel and the Campeau Corporation officers last night.

The point I am making, Madam Chairman, is that I would not be honest with the committee if I said our legal adviser has had a chance to look at and analyse all these documents in one day and say that the privacy legislation is being fully respected.

We had the alternative of coming back here this morning and saying we will study these further in order to make sure another law of Parliament is respected. I do not think that would have been well received.

To be quite honest with members, I am in a quandry. A few weeks from now I could be facing another committee saying: Who do you think you are, Mr. Deputy? You have to respect Parliament, and privacy is a law of Parliament.

We are doing our best. We have clearance from Mr. Campeau. Generally it is all internal correspondence, but even then there are officers mentioned. I have to look into that, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Keeper.

**Mr. Keeper:** I am not an expert on information law or the handling of government documents, but it seems to me to be at

[Translation]

**La présidente:** S'il vous plaît.

**M. Redway:** Merci beaucoup.

**Une voix:** Est-ce que les documents seront distribués pendant que nous discutons?

**La présidente:** Oui, le greffier prend maintenant les dispositions voulues pour faire cette distribution aux membres du Comité seulement, et non pas à la presse, à cause de la mise en garde . . .

**M. Lafontaine:** Nous allons continuer notre analyse sur l'aspect confidentiel et nous vous dirons probablement un peu plus tard: cette préoccupation que nous avions quant à l'accès à l'information et l'aspect confidentiel est fondée ou non. Nous voulions cependant nous montrer coopératifs ce matin et c'est pourquoi nous vous remettons ces documents.

**M. Keeper:** J'invoque le Règlement madame la présidente. Nous avons demandé ces renseignements afin de mieux comprendre pourquoi des fonds publics ont été gaspillés par le ministère, devons-nous comprendre maintenant qu'ils nous sont remis mais que nous ne pouvons pas les partager avec le public?

**M. Lafontaine:** Non, pas les renseignements, je crois que les documents comme tels . . . Je vous donne comme exemple la correspondance échangée entre le ministre des Travaux publics et M. Campeau. Vous savez, en vertu de la protection des renseignements, nous devons obtenir de la société une autorisation. Nous l'avons obtenue, non pas par écrit, mais nous l'avons obtenue hier soir au cours de discussions entre notre conseiller juridique et un représentant de la Société Campeau.

Ce que je voulais souligner, madame la présidente, c'est que ce ne serait pas honnête envers les membres du Comité de prétendre que notre conseiller juridique a pu examiner et analyser tous ces documents en une seule journée et de prétendre que la Loi sur la protection des renseignements a été respectée.

Nous avions le choix de revenir ce matin et de vous dire que nous retiendrons ces documents afin de nous assurer que nous respectons bien une autre loi du Parlement. Cela n'aurait pas été bien reçu, je crois.

Je serai honnête envers vous: je suis un peu embarrassé. Dans quelques semaines, je peux me présenter devant un autre comité du Parlement où on me dira: Qui croyez-vous être, monsieur le sous-ministre? Vous devez respecter le Parlement et la protection des renseignements fait l'objet d'une loi du Parlement.

Nous faisons de notre mieux. Nous avons obtenu de M. Campeau une autorisation. Dans l'ensemble, il s'agit de correspondance interne; néanmoins, certains agents ou représentants sont mentionnés. Je dois examiner la chose de près, madame la présidente.

**La présidente:** Merci. Monsieur Keeper.

**M. Keeper:** Je ne suis pas un expert en matière de législation sur les renseignements ou sur la façon de traiter les documents



## [Texte]

least inadequate that these documents cannot be publicly shared. What we are trying to do is get to the bottom of why public funds have been wasted. The documents have already been shared in confidence, I assume, with the Auditor General. He has come to some pretty strong conclusions. I assume that by asking for the documents here we wanted to make sure those documents are public.

**The Chairman:** Yes. Normally when documents are produced here they are then deemed to be public and they may be appended to the minutes of the meeting. Now, what the deputy minister has said is that because we made our request on Tuesday and we put a time limit on it—we said we wanted them here for this morning—in order to meet our deadline, his legal officers did not have the opportunity to screen for the mention of third parties in the documents. He wants a little more time to complete that before authorizing us to make them public. Is that your position?

**Mr. Lafontaine:** I would come back to the committee and say we have fully approved those. There have been perusals, but certainly not to meet the responsibility we have vis-à-vis that act of Parliament. It would certainly be the intention to come back and say there is no more worry about the confidentiality of these documents.

**The Chairman:** How long do you think it will take you to get that decision finalized, Mr. Lafontaine?

**Mr. Lafontaine:** I think I will be in a position by next Tuesday, Madam Chairman, given that our officers have already done some work.

**Mr. St. Germain:** I think we should support the staff in that position..

**Mr. Hawkes:** Just on the same point of order. Is it possible to discriminate amongst documents? Are you quite sure that some of those are in the public domain? For instance, the document relating to the assessment of the rental market in Ottawa is one of the documents you have. Could you make a discrimination for us between the documents in question versus the ones not in question?

**Mr. Lafontaine:** Yes. The member is quite right. As I went through, I meant principally the documents relating to the towers. Pardon me as I go through them. The tender call 6, for example, is not confidential. Members could release it. For the list of officials who reviewed the Treasury Board submission, quite honestly I am not sure.

• 1010

**The Chairman:** If in fact the deputy minister is of the opinion he can have clear, legal guidance on this by next Tuesday, may I suggest that today he simply give us the documents that can be made public. He could provide the others on Tuesday next, if that is acceptable to everybody. Therefore, Mr. Deputy, would you please give these to the messenger behind you for distribution.

## [Traduction]

gouvernementaux, mais il me semble pour le moins inadmissible que ces documents ne puissent être publiés. Nous essayons d'aller au fond des choses et de savoir pourquoi des fonds publics ont été gaspillés. Je crois que ces documents ont été communiqués, confidentiellement, au vérificateur général. Il en a tiré des conclusions assez frappantes. En demandant ces documents, nous voulions, je crois, les rendre publics.

**La présidente:** Oui. Lorsque des documents sont déposés, on suppose habituellement qu'ils sont du domaine public et qu'ils peuvent être annexés au compte rendu de la séance. Le sous-ministre le souligne parce que notre demande a été présentée mardi et que nous avons imposé un délai—nous les voulions pour ce matin. Pour respecter ce délai, ses conseillers juridiques, n'ont pas eu le temps d'examiner les documents pour y trouver mention des tierces parties. Il demande un peu plus de temps pour terminer ce travail avant de nous autoriser à les rendre publics. C'est bien votre position, n'est-ce pas?

**M. Lafontaine:** Je reviendrai vous dire que nous les approuvons pleinement. Il y a eu examen, mais nous devons aller plus loin étant donné que nous sommes responsables aux termes de cette loi du Parlement. Nous avons certainement l'intention de revenir vous dire que nous ne sommes plus inquiets de l'aspect confidentiel de ces documents.

**La présidente:** Combien de temps vous faudra-t-il pour prendre cette décision, monsieur Lafontaine?

**M. Lafontaine:** Je crois pouvoir le faire d'ici mardi prochain, madame la présidente, étant donné que nos agents ont déjà commencé le travail.

**M. St. Germain:** Je crois que nous devrions apporter notre appui aux juristes...

**M. Hawkes:** Au sujet de ce même rappel au Règlement, pourrait-on établir des distinctions entre ces documents? Certains pourraient sûrement être du domaine public? Je pense par exemple au document concernant l'évaluation du marché de la location à Ottawa. Pouvez-vous nous dire quels documents ne posent pas de problème?

**M. Lafontaine:** Oui. Le député a raison. J'ai feuilleté ces documents et je voulais souligner plus particulièrement ceux qui ont trait aux tours. Excusez-moi, je les passe de nouveau en revue, la soumission 6 par exemple n'est pas un document confidentiel. Les députés peuvent le publier. Pour ce qui est de la liste des hauts fonctionnaires qui ont examiné la requête du Conseil du Trésor, je vous avouerai honnêtement que je n'en suis pas certain.

**La présidente:** Si le sous-ministre estime qu'il peut obtenir d'ici mardi prochain une orientation juridique claire à ce sujet, puis-je proposer qu'il dépose simplement aujourd'hui les documents que nous pouvons publier. Il pourra nous remettre les autres mardi prochain, si vous êtes tous d'accord. Cependant, monsieur le sous-ministre, voulez-vous remettre au messenger derrière vous les documents que nous pouvons distribuer.

[Text]

**Mr. Lafontaine:** Certainly.

**The Chairman:** These are the documents that are not confidential.

**Mr. Keeper:**

**Mr. Keeper:** I guess I do not know the answer to this. Perhaps the Auditor General could advise us. Obviously, when the answer comes back on Tuesday, there are going to be some documents that can be shared and other documents that cannot be. I wonder if it would not serve a public purpose for us to have, for our own study, all of the documents. Then, when we get the ruling that says X documents can be made public and Y documents have to be private, we still would have access to those Y documents. We can form our own judgments about what has gone on with regard to the handling of real property. I wonder if the Auditor General could offer a comment on that.

**The Chairman:** I think Mr. Lafontaine would like to respond first.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, it will be our intention, next Tuesday, if the committee so wills, to mention to the members what we feel are the documents pertinent to the transactions, and the audit, from day one to the end of the final decisions. Then we will explain which document is being released to the member, which one is not, and why. So I think the objective of the member would be served. It is our intention to do that, Madam Chairman.

**Mr. Keeper:** My understanding was that you originally planned to give us all the documents today. Then, next Tuesday you planned to tell us which documents could be made public, amongst all those documents. I do not think you are saying the same thing now.

**Mr. Lafontaine:** No. I . . .

**The Chairman:** It was the Chair who suggested something.

**Mr. Lafontaine:** Yes. Madam Chairman, I know I am walking a very thin line by offering . . . It is in the spirit of what the committee has asked us to do; that is why we want to do this. I have to be quite honest, I could be accused of possibly not respecting fully the intentions of another act of Parliament. Quite honestly, I am trying a balancing act. If you ask my personal preference, Madam Chairman, I would prefer your suggestion. However, I did not want the full committee saying we are not co-operating with you.

We have it. It is ready. But I would mislead the committee, and the committee has told us you do not want to be misled. I do not have the full final legal review. I have concern. I recognize that if something goes wrong, I will have to take the blame.

**The Chairman:** May we hear Mr. Fennell first, and then Mr. Lewis.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, I wonder if the deputy minister would agree to give the documents to the Auditor General so he has a chance to review them between now and next Tuesday. However, that does not foreclose that we still

[Translation]

**M. Lafontaine:** Certainement.

**La présidente:** Il s'agit là de documents qui ne sont pas confidentiels.

Monsieur Keeper.

**M. Keeper:** J'ignore la réponse; le vérificateur général peut peut-être nous conseiller. Lorsqu'il nous donnera une réponse mardi prochain, il est évident que nous pourrions partager certains documents alors que ce ne sera pas possible pour d'autres. Ne serait-il pas utile de recevoir tous ces documents pour notre étude? Lorsque nous connaîtrons la décision concernant les documents X qu'on peut publier et les documents Y qui sont confidentiels, nous pourrions quand même toujours avoir accès aux documents Y. Nous pourrions juger par nous-mêmes ce qui s'est passé concernant l'immobilier. Le vérificateur général peut peut-être nous dire ce qu'il en pense.

**La présidente:** Je crois que M. Lafontaine désire répondre d'abord.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, nous avons l'intention de vous indiquer mardi prochain les documents concernant les transactions et les vérifications du premier jour jusqu'au moment des décisions finales. Nous expliquerons ensuite quels documents sont remis aux députés, lesquels ne le sont pas et pourquoi ils ne le sont pas. Nous répondrons ainsi à la demande du député. Voilà ce que nous voulons faire, madame la présidente.

**M. Keeper:** Si j'ai bien compris, vous deviez au départ nous remettre tous les documents aujourd'hui. Vous avez prévu de nous dire mardi prochain quels documents pourraient être publiés. Je ne crois pas que vous dites exactement la même chose maintenant.

**M. Lafontaine:** Non. Je . . .

**La présidente:** C'est moi qui en ai fait la suggestion.

**M. Lafontaine:** Oui. Madame la présidente, je sais que je marche sur la corde raide en offrant . . . C'est parce que nous voulons travailler dans un esprit de collaboration conformément aux vœux du Comité. Honnêtement, toutefois, on pourrait m'accuser de ne pas respecter tout à fait une autre loi du Parlement. Très honnêtement, j'essaie de jouer un peu à l'équilibriste. Si vous me demandez ce que je préfère personnellement, madame la présidente, je me rangerai à votre suggestion. Cependant, je ne voudrais pas que les autres membres du Comité m'accusent de ne pas vouloir coopérer.

Nous avons les documents, ils sont prêts, mais je vous induirais en erreur et les membres du Comité m'ont demandé de ne pas le faire. Je n'ai pas reçu tous les avis juridiques. J'ai donc certaines inquiétudes. Je sais que si quelque chose ne va pas, je serai responsable.

**La présidente:** Pouvons-nous d'abord entendre M. Fennell et ensuite M. Lewis.

**M. Fennell:** Madame la présidente, je me demande si le sous-ministre serait d'accord pour remettre les documents au vérificateur général afin qu'il puisse les étudier d'ici mardi prochain. Cependant, cela n'empêche pas que nous voulions

[*Texte*]

want to see these documents. But he may be able to give us professional help. He may be able to direct us in our questioning, after we have received the documents.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, I will gladly do so, and this is not only because of the objective the vice-chairman raises. It will also ensure that the full list of documents we are presenting to the committee is the list that it should be. It is possible that through inadvertence, or through whatever reason, at a later date many documents may not become available. Committee members will say, did you do it on purpose? So I would gladly accept that recommendation, Madam Chairman.

**The Chairman:** Mr. Lewis.

**Mr. Lewis:** My point of order, Madam Chairman, is to declare that I have three documents. I do not know which list they are on. I will make them available to you at the end of this meeting. I do not consider these documents to be private information. Thank you.

**Mr. Redway:** May I resume now, Madam Chairman?

**The Chairman:** Yes, Mr. Redway, you have been very patient.

**Mr. Redway:** Thank you. I wonder, Mr. Wilson, if you now have been able to come up with an adequate explanation to my previous questions.

**Mr. A. Wilson:** The question is: Did the department respond to a Treasury Board request for a list of tenancies?

**Mr. Redway:** Why?

• 1015

**Mr. A. Wilson:** Why did it not? A signal has gone out to try to get an answer from our Toronto office. I may be able to give you a little better information later this morning, but at the moment...

**Mr. Redway:** We still do not have an adequate explanation.

**Mr. A. Wilson:** —there is an omission in communication in his report that in April 1982, I guess, clients had been identified for just over 50% of the available space in the building. And in July 1983, a departmental study—that is your department's study—noted that the client departments in Toronto had space in excess of Treasury Board standards ranging up to 18,500 square metres, at an approximate cost of \$120 a square metre. Now that 18,500 square metres would have been adequate to have accommodated the 50% of the clients identified for this building at that time. And we are talking about a cost per year, I gather, of over \$2 million. Why

[*Traduction*]

toujours voir ces documents. Le vérificateur pourrait peut-être nous donner des conseils professionnels. Il pourra peut-être orienter nos questions une fois que nous aurons reçu ces documents.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, avec plaisir, mais ce n'est pas seulement à cause de l'objectif du vice-président. Nous allons également nous assurer que toute la liste des documents que nous remettons au Comité est bien la liste qu'il faut remettre. Il se peut que par inadvertance, ou pour toute autre raison, un grand nombre de ces documents ne soient plus disponibles ultérieurement. Les membres du Comité pourraient nous demander si nous l'avons fait exprès? Par conséquent, j'accepte avec plaisir cette recommandation madame la présidente.

**La présidente:** Monsieur Lewis.

**M. Lewis:** J'invoque le Règlement, madame la présidente, pour dire que j'ai trois documents. Je ne sais pas à quelle liste ils appartiennent. Je vais les remettre à la fin de cette réunion-ci. Je ne considère pas qu'ils sont de nature confidentielle. Je vous remercie.

**M. Redway:** Puis-je résumer madame la présidente?

**La présidente:** Oui, monsieur Redway, vous avez été très patient.

**M. Redway:** Je vous remercie. Monsieur Wilson, n'avez-vous pu trouver une explication satisfaisante en réponse à mes questions précédentes.

**M. A. Wilson:** Voici la question qui se pose: Est-ce que le ministère a répondu à la demande du Conseil du Trésor quant à la liste des occupants?

**M. Redway:** Pourquoi?

**M. A. Wilson:** Pourquoi? Nous avons communiqué avec le bureau de Toronto dans le but d'obtenir une réponse. Je pourrai probablement vous donner des renseignements plus précis en fin de matinée, mais pour l'instant...

**M. Redway:** Vous ne nous avez pas toujours donné d'explication satisfaisante.

**M. A. Wilson:** ... il y a eu négligence dans les communications entre le bureau régional et l'administration centrale pour le suivi de cette demande. Il y a eu négligence pour la réponse à cette demande; il n'y a pas eu négligence parce que l'édifice est vide puisqu'il sera complètement occupé.

**M. Redway:** À ce propos, le vérificateur général indique dans son rapport qu'en avril 1982, on avait trouvé des clients pour occuper seulement un peu plus de la moitié de la superficie disponible. En juillet 1983, une étude de votre propre ministère fait remarquer que les ministères clients à Toronto avaient des locaux dont la superficie dépassait les normes du Conseil du Trésor permettant 18,500 mètres carrés, le mètre carré coûtant environ 120\$. Or, ces 18,500 mètres carrés auraient suffi pour loger la moitié des clients prévus alors pour cet édifice. Si je ne m'abuse, cela devrait coûter plus de 2 millions de dollars par année. Pourquoi alors ne pas avoir



[Text]

would you not have shifted these people into the space that was already available in Toronto instead of constructing a new building?

**Mr. A. Wilson:** Well, the space, of course, is not all in a single location to receive the large tenants. That is a mathematical figure which is achieved by taking the total space on inventory in the region and dividing it by the total public service population in the region, then comparing the result with the Treasury Board guideline. It is a spread-over situation covering perhaps a couple of hundred buildings in small pockets. Indeed that is one of the tasks we face in the department under our space-recovery program currently under way, and to which the Auditor General referred later on.

There is, obviously, a wide range of opinion as to the practicality of the amount of space that might be returned. Indeed, one can see the imprecision of the number. You use the higher number. The lower number may in fact be the correct one. In fact, the number may well be below the lower number.

**Mr. Redway:** Well I take it that in fact there was space available, though, at that time in other buildings.

**Mr. A. Wilson:** Not in the sense that there were large blocks of space—that is, certainly to my knowledge at the present time. There would be no identifiable large block of space that could take a single occupant, let us say, in 50,000 square feet. There would not be that kind of space available anywhere.

**Mr. Redway:** But you did not have 50,000 square feet occupied; 50% of the whole building is 34,000 square metres.

**Mr. A. Wilson:** Yes. It is about 400,000 square feet.

**The Chairman:** Mr. Redway, please make this your last question for now and we will hope to fit you in on the second round later.

**Mr. Redway:** You had mentioned, Mr. Wilson, that there was an element of policy in the whole question of the construction of this building, and I would like to know what you meant by that.

**Mr. A. Wilson:** At that time there was a review carried out of the strategy to accommodate departments in the metropolitan area as indeed, from time to time, there is generally—that is, to determine whether or not there should be a continued concentration of government departments exclusively in the urban centres. Indeed, it might be more equitable, reasonable, and economic to accommodate some of the service departments to the people in locations centred nearer the more current population centres.

Similar studies have been done, for example, in Vancouver, and in Ottawa itself, with which you are all familiar. In Toronto the proposal was made to do some of that devolution and seek alternative focal points for accommodation centres. The Scarborough township at that time was under design and was a candidate for such an option. Upon investigation it was agreed by subsequent dialogue at various levels of government

[Translation]

installé ces gens dans les locaux qui étaient déjà disponibles à Toronto plutôt que de construire un nouvel édifice?

**M. A. Wilson:** C'est que ces locaux n'étaient pas regroupés en un seul endroit, de façon à pouvoir abriter les clients plus importants. Ce chiffre n'est que le total des locaux en inventaire dans la région divisé par le nombre total de fonctionnaires à cet endroit, le tout étant comparé aux directives du Conseil du Trésor. En fait, ces locaux peuvent se retrouver en petites surfaces dans plusieurs centaines d'édifices différents. C'est d'ailleurs l'un des problèmes que notre ministère veut régler par son actuel programme de récupération d'espace, programme auquel le vérificateur général fait allusion un peu plus loin.

On ne s'entend évidemment pas sur la superficie totale qu'on pourrait abandonner. On ne peut que constater l'imprécision du chiffre. Vous, vous vous servez du chiffre le plus élevé alors que le nombre véritable peut bien être le plus bas. Il se pourrait même que ce soit encore plus bas.

**M. Redway:** Si je comprends bien, il y avait tout de même des locaux disponibles à ce moment-là dans d'autres édifices.

**M. A. Wilson:** Mais il n'y avait pas de grande surface libre, du moins à ma connaissance. On ne pouvait trouver nulle part une surface disons de 50,000 pieds carrés pouvant accueillir un seul client. Il n'y en avait pas.

**M. Redway:** Mais vous n'occupiez même pas 50,000 pieds carrés puisque la moitié de l'édifice correspond à environ 34,000 mètres carrés.

**M. A. Wilson:** En effet, cela fait environ 400,000 pieds carrés.

**La présidente:** Monsieur Redway, auriez-vous l'obligeance de poser une dernière question pour l'instant et nous essaierons de vous donner un second tour plus tard.

**M. Redway:** Monsieur Wilson, vous avez dit qu'il y avait un élément politique dans toute cette histoire de construction de l'édifice. Je voudrais savoir ce que vous entendez par là.

**M. A. Wilson:** À l'époque, on a revu la façon dont était logés les ministères dans la région métropolitaine, comme cela se fait de temps en temps. Cette étude avait pour but de déterminer si l'on devait continuer à concentrer les ministères dans les centres urbains. On a cru qu'il pourrait être plus juste, plus raisonnable et plus rentable d'installer certains ministères de services près des nouveaux centres de population.

Des études semblables avaient été faites à Vancouver, et même à Ottawa comme vous le savez. À Toronto, on a par la suite proposé de chercher d'autres centres pour y installer des fonctionnaires. La ville de Scarborough était alors en plein aménagement et a été retenue comme emplacement possible. Après enquête, après aussi dialogue entre divers paliers de gouvernement, y compris entre ministres, on a décidé qu'il

*[Texte]*

including, I believe, ministerial, that it would be an appropriate solution to relocate some of the concentration of public service employees from large downtown rentals into somewhat more economic locations, where the land was somewhat cheaper and closer to the people they would provide services to. That is the nature of the thing. That arose from accommodation studies and forecasts of needs over periods of up to five, six or seven years. And that makes it difficult to forecast the precise populations, Mr. Redway, because government departments do not have determined stability over such a long period. So it is done statistically to a large degree.

• 1020

**Mr. Redway:** The Minister at the time, I gather, had been the former mayor of the City of Scarborough where this building is located. Is that correct?

**Mr. A. Wilson:** No, I am sorry. The Minister you alluded to was Mr. Cosgrove. Mr. Cosgrove was not elected to Parliament until after this decision was made.

**Mr. Redway:** I see. The decision was made beforehand, was it?

**Mr. A. Wilson:** He was the mayor at that time.

**Mr. Redway:** Have you a copy of that study, by the way?

**Mr. A. Wilson:** Let me find the details of it, and table what we are able to find.

**Mr. Redway:** Would you table the studies for us, please?

**Mr. A. Wilson:** These will probably be in our Toronto office, but let me see what I can come up with.

**Mr. Redway:** About the date on which your decision was made—I take it that was a written decision. It was something in writing, was it?

**Mr. A. Wilson:** Let me tabulate for you the decision-making process. At this point I have no written response.

**Mr. Redway:** I would like to see something as to the date of your decision. I take it there must have been something in writing when you made a decision. It must have been a written decision, was it not?

**Mr. A. Wilson:** There would be original preliminary decisions from the Treasury Board to develop the project and there would be preliminary Treasury Board approvals. I would suggest that might be the appropriate document.

**Mr. Redway:** I would like to see all documents relating to the decisions with respect to that building.

**Mr. A. Wilson:** We would be happy to provide those.

**Mr. Redway:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you. Mrs. Browes.

**Mrs. Browes:** Thank you very much, Madam Chairman. This is a building that I am familiar with because my own constituency borders very closely to where the building is located. First, Mr. Wilson, would you say that you are the

*[Traduction]*

serait bon de réinstaller certains fonctionnaires se trouvant dans de grands édifices du centre-ville dans des endroits moins dispendieux, là où le terrain coûte moins cher et qui se trouvent aussi plus près des gens à servir. Voilà en essence le raisonnement. Il a fait suite à des études des locaux et à des prévisions des besoins calculés pour cinq, six ou sept ans. Il est d'ailleurs difficile, monsieur Redway, de prédire avec précision le nombre exact de fonctionnaires parce que les ministères ne demeurent pas statiques pendant de si longues périodes. C'est donc fait surtout par des calculs statistiques.

**M. Redway:** Le ministre à l'époque n'avait-il pas déjà été maire de Scarborough, là où se trouve cet édifice?

**M. A. Wilson:** Non. Le ministre auquel vous faites allusion était M. Cosgrove; or la décision était déjà prise quand M. Cosgrove a été élu député.

**M. Redway:** Ah bon. La décision avait été prise avant?

**M. A. Wilson:** Il était maire au moment où la décision a été prise.

**M. Redway:** Avez-vous une copie de cette étude?

**M. A. Wilson:** Laissez-moi en trouver les détails et nous déposerons ce que nous trouverons.

**M. Redway:** Pourriez-vous déposer les études s'il vous plaît?

**M. A. Wilson:** Cela doit être dans notre bureau de Toronto, je verrai ce que je pourrai trouver.

**M. Redway:** Quant à la date à laquelle la décision a été prise... Je présume quelle a été écrite. Était-ce quelque chose par écrit?

**M. A. Wilson:** Laissez-moi revoir pour vous le processus de la prise de décision. Il n'y a pas à ce moment-là de réponse par écrit.

**M. Redway:** Je voudrais voir un document me prouvant la date à laquelle la décision a été prise. On a bien dû consigner quelque chose lorsqu'on a pris la décision. Il doit y avoir quelque chose d'écrit, n'est-ce pas?

**M. A. Wilson:** Le Conseil du Trésor a certainement pris comme décision préliminaire de faire élaborer le projet puis il aurait donné quelques approbations préliminaires. Ce serait probablement des documents utiles.

**M. Redway:** Je voudrais voir tous les documents concernant les décisions prises à propos de cet édifice.

**M. A. Wilson:** Nous vous les fournirons avec plaisir.

**M. Redway:** Merci.

**La présidente:** Merci. Madame Browes.

**Mme Browes:** Merci beaucoup, madame la présidente. C'est un édifice que je connais bien puisque les limites de ma propre circonscription passent tout près. Tout d'abord, monsieur

[Text]

most knowledgeable person in the department in the Ottawa to comment on this particular project?

**Mr. A. Wilson:** I am sorry. I was being distracted. Could you tell me the name of the project, please.

**Mrs. Browes:** The Scarborough project. I am continuing from Mr. Redway's questions.

**Mr. A. Wilson:** I see. I am probably in possession of as much information as we have with us today. There will be other experts in the department in the Toronto office who could pursue this line of questioning in greater detail, if this were required. And another witness could be made available who would have detailed local knowledge of each transaction as it took place and as he participated. But for today's purposes, I probably have with me as much information as we have gathered.

**Mrs. Browes:** I would like to continue from Mr. Redway's questioning. You mentioned the periodical review of needs in that area. How often would you have that periodical review of your accommodation needs?

**Mr. A. Wilson:** Generally, in our urban centres this is an ongoing process. There is usually a pretty thorough review on an annual basis. We do have a process that we call "an area-screening study", and this makes a consolidation of all Crown properties in the centre concerned. And as a parallel to that, we have a continuing liaison group in each region, liaising with our client departments who are feeding constant information into our systems, forecasting the space growth and space demands and needs. So this is a constant ongoing operation.

When one is a specific group, short-term needs are usually accommodated through leases. Then, when leases become somewhat high in proportion compared with Crown construction and Crown ownership, a more detailed study is normally undertaken to see if this is still a responsible and economic way to handle the need.

From these studies in communities generally come the Government of Canada, or federal, building-type projects, usually to try to consolidate the growth needs of a number of agencies. There is an attempt made then to co-terminate leases to coincide with the construction period of the new facility. This is the kind of thing that went on in Scarborough.

**Mrs. Browes:** Now in 1978, when you were coming to some negotiations on this, was this something that was initiated from your department or would this have been initiated from the local government?

**Mr. A. Wilson:** I was not involved at that particular time personally, but my understanding is there were some initiatives from the local government to participate in the development of the town centre. Also there was an initiative to act in some form as a catalyst to see if it would not be a responsible gesture to participate in that type of development to stimulate the economic development of the town centre.

• 1025

**Mrs. Browes:** Certainly there has been a lot of discussion about the kind of businesses that meet at that focal point of

[Translation]

Wilson, croyez-vous être la personne de votre Ministère à Ottawa la mieux en mesure de nous parler de ce projet?

**M. A. Wilson:** Je m'excuse, j'étais distrait. Pourriez-vous me nommer ce projet s'il vous plaît.

**Mme Browes:** C'est l'édifice de Scarborough. Je poursuis dans la foulée de M. Redway.

**M. A. Wilson:** C'est bien. Je suis probablement celui ici qui possède le plus de renseignements là-dessus. Il y a aussi à Toronto des gens qui pourraient apporter beaucoup plus de détails, si vous le demandez. On pourrait faire venir quelqu'un qui a tous les détails de chacune des transactions là-bas puisqu'il y a participé. Mais de tous les gens qui sont ici aujourd'hui, je suis celui qui connaît le mieux l'affaire.

**Mme Browes:** Je voudrais donc poser des questions qui font suite à celles de M. Redway. Vous avez dit faire un examen périodique des besoins dans cette région-là. A quels intervalles faites-vous cet examen?

**M. A. Wilson:** C'est généralement continu dans les centres urbains. On fait un examen approfondi des besoins chaque année. Nous faisons généralement une sorte d'examen approfondi par régions, examen qui consiste en un relevé de toutes les propriétés de la Couronne. Parallèlement, dans chaque région une équipe de liaison obtient régulièrement des renseignements de nos ministères-clients et prévoit la croissance des besoins en locaux. C'est un processus permanent.

Généralement on loue des locaux pour répondre aux besoins à court terme. Toutefois, lorsque le nombre de baux paraît élevé par rapport aux propriétés de la Couronne, on entreprend une étude plus détaillée afin de trouver la façon la plus responsable de répondre aux besoins.

C'est généralement à la suite d'études de ce genre que naissent des projets de construction d'édifice fédéraux, généralement dans le but de regrouper un certain nombre d'organismes. On tente alors de faire coïncider l'échéance des baux avec la construction du nouvel édifice. Voilà ce qui s'est passé à Scarborough.

**Mme Browes:** En 1978, les négociations pour ce projet ont-elles été entreprises à l'initiative de votre ministère ou à celle de la collectivité locale?

**M. A. Wilson:** Je ne m'en suis pas occupé personnellement à ce moment-là, mais je crois comprendre que la collectivité locale avait approché le gouvernement fédéral en vue de le faire participer à la mise en valeur du centre-ville. On s'est demandé si on ne pourrait pas servir de catalyseur, s'il ne serait pas responsable de participer à un tel projet afin de stimuler l'essor économique du centre-ville.

**Mme Browes:** On a certainement longuement discuté du genre d'entreprises qu'on trouve à cet endroit du centre-ville. Il



[Texte]

the town centre. But there is also a tremendous amount of office space, and how have you been able to justify it in terms of the planning taking place concerning the office space provided in the private sector?

**Mr. A. Wilson:** Of course, it is a chicken-and-the-egg situation. One does not really know whether they followed because we went there. They were clearly not there when we went.

**Mrs. Browes:** What discussions did you have besides with the Scarborough municipal government? Did you have some discussions with the Metropolitan Toronto municipal government? If so, what documentation would you have to indicate the negotiations which took place concerning that?

**Mr. A. Wilson:** I am uncertain if detailed discussions took place in the planning sense of accommodation, space and land-use planning. There was great dialogue and discussion with the Toronto Transit Commission in the co-ordination of our building plans with the branch lines and service lines through the centre. Indeed, there were land transactions between the agencies to accommodate this.

**Mrs. Browes:** Will any of this building be rented to the private sector?

**Mr. A. Wilson:** I think there will probably be small commercial outlets, but it is not designed for that purpose. It is rather small. It is a lease-purchase building. Remember that we are under contract to take the office accommodation but not any other accommodation that he has seen fit to provide. We do not, as yet, own the building. Our arrangement is that we have the option to own the building, but it is, in fact, a privately owned building.

**Mrs. Browes:** What concerns me about this is the omission of the documents substantiating this building actually being built. What I would like to know is: What circumstances would precipitate such a decision without the proper documents? What were the dynamics and who were the decision-makers who made this building happen without fulfilling the proper processes?

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, I would not necessarily concede that the proper processes were not followed. I have undertaken, in response to Mr. Redway's question, to provide a background paper on the processes and the documentation, including the decision-making stages. Buildings of this size are not tailor-made to a series of 12 or 15 little departments. Buildings of this size are usually done with growth in mind, with the land-density use in mind, and the capability of the government over time to occupy it economically. These are not custom-designed buildings, they are general-purpose office buildings.

**Mrs. Browes:** Madam Chairman, I would like to proceed with the questions after we get further documents.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Browes. Mr. Lewis.

**Mr. Lewis:** Thank you, Madam Chairman. Mr. Wilson, could you tell us why you decided to lease Centennial Towers?

[Traduction]

y a aussi énormément d'édifices administratifs. Comment avez-vous réussi à justifier ce projet étant donné la superficie disponible dans des édifices commerciaux?

**M. A. Wilson:** On repose le problème de l'oeuf et de la poule. On ne saura jamais si les autres sont venus s'installer là parce que nous nous y sommes allés. De toute évidence, il n'y avait rien quand nous avons pris la décision.

**Mme Browes:** Quelles autres discussions avez-vous eues avec le gouvernement de la municipalité de Scarborough? En avez-vous discuté avec le conseil municipal du Toronto-Métropolitain? Le cas échéant, avez-vous des documents traitant des négociations qui auraient pu avoir lieu?

**M. A. Wilson:** Je ne suis pas certain qu'il y ait eu des discussions approfondies à l'étape de la planification de l'espace et de l'utilisation des terrains. Je sais qu'il y a eu bien des discussions avec la Commission des transports en commun de Toronto puisque nous avons fait coïncider la construction avec l'implantation de nouveaux trajets. Il y a même eu des transactions foncières entre les organismes à cette fin.

**Mme Browes:** Est-ce qu'une partie de cet édifice sera louée à l'entreprise privée?

**M. A. Wilson:** Je crois qu'il y aura probablement de petits commerces, mais l'édifice n'a pas été construit à cette fin. Il n'est pas très grand. Nous avons un contrat de location-vente. N'oubliez pas que d'après le contrat nous pouvons disposer de tous les bureaux, mais pas des autres locaux que l'entrepreneur a pu vouloir ajouter. Nous ne sommes pas encore propriétaires de cet édifice. Nous avons une option d'achat mais l'édifice appartient toujours pour l'instant à des entrepreneurs.

**Mme Browes:** Ce qui m'inquiète, c'est l'absence de documents prouvant la construction de cet édifice. Je voudrais savoir dans quelles circonstances on a bien pu précipiter cette décision au point de ne pas pouvoir présenter de documents? Qu'est-ce qui s'est passé? Qui a décidé que cet édifice serait construit avant même d'avoir respecté les règles voulues?

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, je ne suis pas prêt à admettre que les règles établies n'ont pas été suivies. À la suite d'une question de M. Redway, je me suis engagé à fournir un document de travail sur les processus à suivre et les documents touchant tous les stades de la prise de décisions. Les édifices de cette envergure ne sont pas faits sur mesure pour une quinzaine de petits ministères. En général, on les construit en pensant à l'expansion, à la densité de l'occupation, à la capacité du gouvernement d'occuper économiquement les lieux. Ce ne sont pas des édifices construits sur mesure; ce ne sont que d'autres édifices à bureaux.

**Mme Browes:** Madame la présidente, je poserai d'autres questions lorsque nous aurons obtenu ces documents.

**La présidente:** Merci, madame Browes. Monsieur Lewis.

**M. Lewis:** Merci, madame la présidente. Monsieur Wilson, pourriez-vous nous dire pourquoi vous avez décidé de louer les Tours Centennial?

[Text]

**Mr. A. Wilson:** Centennial Towers was leased as a result of a direction from the Ministers.

**Mr. Lewis:** Mr. Wilson, you were present last February when this committee dealt with Centennial Towers as a result of an audit note. In the previous Auditor General's report, Centennial Towers was an audit note.

If I may, I would like to take you through Mr. MacKay's testimony. I will make reference to page numbers to assist you and all your officials. I want to document, Madam Chair, what we went through last year. I think you will find this interesting, Mr. Deputy Minister. The Auditor General, on page 2:7 of the public accounts testimony on February 21, I guess it was, states at the bottom of page 2:7:

• 1030

The Department informed us that its actions in relation to the leasing of Centennial Towers were dictated by the urgency involved in accommodating the headquarters staff of the proposed Canadian Security Intelligence Service.

On page 2:11 is the department's reply to the Auditor General's comment:

The Department cannot accept the comment that it entered into a lease without due regard to economy when all factors are taken into consideration in relation to the amount of space required. The timing for response to the requirement of the proposed Security Agency and the cost to the government of the base term.

On page 2:17, Mr. MacKay again:

Let me just explain the background to this story. Our total approach on this was to satisfy a client which in fact was going to be the new Security Agency. The process was going through Parliament at that time . . .

At the bottom of the page:

The process basically is that our people in the National Capital Region, where we have our regional office, generally have pretty good pipelines into the various requirements that are coming up . . .

Page 2:19—this is in reference to what would happen if the security agency did not go in there. The reference is:

We indicated we had an option, and that is Fisheries and Oceans.

Page 2:21, the reference there is:

which included the Security Service's. That is a very specific request to us.

A question from Mr. Neil on page 2:25:

Initially your client was the Canadian Security Intelligence Service . . .

Mr. MacKay: That is correct.

Page 2:27, this is Mr. MacKay again:

[Translation]

**M. A. Wilson:** Les Tours *Centennial* ont été louées à la suite d'une directive reçue des ministres.

**M. Lewis:** Monsieur Wilson, vous étiez là en février dernier quand le Comité a étudié l'affaire des tours *Centennial* à la suite d'un commentaire du vérificateur général qui se trouvait dans son rapport précédent.

Si vous permettez, j'aimerais vous rappeler le témoignage de M. MacKay. Je vais citer les pages afin de vous aider, vos assistants et vous. Madame la présidente, je veux montrer ce que nous avons vécu l'an dernier. Je crois que vous allez trouver cela intéressant, monsieur le sous-ministre. Le vérificateur général, à la page 2:7 de son témoignage devant le Comité des comptes publics le 21 février, je crois, dit ce qui suit:

Le ministère nous a avisés que les mesures qu'il avait prises en rapport avec la location de l'immeuble *Centennial Towers* s'expliquaient par le besoin urgent de locaux pour loger le personnel de l'administration centrale du futur Service canadien du renseignement de sécurité.

On trouve à la page 2:11 la réponse du ministère aux commentaires du vérificateur général, et elle se lit comme suit:

Le ministère ne peut accepter le commentaire selon lequel il a conclu un bail sans avoir accordé l'attention voulue à l'économie, car tous les facteurs ont été pris en considération: la superficie des locaux requis, les détails pour répondre aux besoins de l'Agence de sécurité proposée et le coût pour le gouvernement pendant la période de base.

À la page 2:17, c'est à nouveau M. MacKay qui parle, et je cite:

Permettez-moi de vous donner quelques explications. Dans le cas qui nous occupe, il s'agissait de répondre aux besoins d'un client, à savoir la nouvelle Agence de sécurité. À ce moment-là, le projet de loi était à l'étude au Parlement . . .

Et au bas de la même page:

D'habitude, dans la Région de la Capitale nationale, où se trouve notre bureau régional, notre personnel est assez bien informé des divers besoins parce qu'il y a beaucoup d'échanges officiels sur la question . . .

Page 2:19, on dit ce qui suit à propos de la possibilité que l'agence ne s'installe pas à cet endroit:

Nous avons dit que nous avions comme autre possibilité le ministère des Pêches et Océans.

À la page 2:21, on peut lire ce qui suit:

. . . de faire un appel d'offres et il mentionnait expressément l'Agence de sécurité.

À la page 2:25, une question de M. Neil:

Au départ, votre client était le Service canadien du renseignement de sécurité . . .

M. MacKay: C'est exact.

Page 2:27, à nouveau M. MacKay:

## [Texte]

I think the germane issue here is that was the only building in terms of its size and in terms of its timing that was available and we were proceeding on that premise.

Page 2:28:

We respond to a client's request.

This is Mr. MacKay again:

We also respond to approvals from the Treasury Board. We did point out in our Treasury Board submission that Fisheries and Oceans, who had been clamouring for some time, in fact wanted to consolidate.

Page 2:37, and this is Mr. MacKay again:

Now, if we did not spell out specifically that there is a requirement of urgency, it certainly goes without saying.

Lastly, page 3:5. I guess that is the next day, page 3:5—Mr. MacKay again:

I am sorry that we have been unable to convince the Auditor General and his staff that what we did was the right thing to do, and to achieve the result of working toward satisfying the new proposed Security Agency with a suitable facility in the time frame in which they wanted it. That was our prime objective when we opened up negotiations with the owners of Centennial Towers.

Mr. Wilson, you were present while all that went on. How do you account for a letter from Mr. H.D. McFarland, Director General, National Capital dated July 23, 1981, in which he says:

We have now been directed to negotiate with Campeau for a lease-purchase agreement for the Centennial Towers.

During all of that testimony you were here, and this committee was led to believe that you were responding to a request for space for the security agency which was initiated in and around or about February of 1982, when in actual fact you had been directed to negotiate with Campeau for a lease-purchase agreement for the Centennial Tower—and this is a letter to you, sir—in July 1981. Do you not think the committee was completely misled by Mr. MacKay, and you sat there and let him mislead us?

**Mr. A. Wilson:** I did not respond to these questions. Let me see if I . . .

**Mr. Lewis:** I know that, but you were in the room. You are recorded as being a witness.

**Mr. A. Wilson:** Let me see if I can shed some light on the matter. Most of the observations, 2:11, 2:17, 2:27, etc., deal with who will occupy the building.

## [Traduction]

Le problème est que c'était le seul immeuble de la taille voulue disponible au moment voulu.

Page 2:28:

Nous répondons aux demandes d'un client.

Et voici à nouveau M. MacKay:

Finalement, nous répondons également aux approbations du Conseil du Trésor. Nous avons signalé dans notre demande au Conseil du Trésor que Pêches et Océans, qui faisait du bruit depuis déjà un certain temps, voulait en effet regrouper ses différents services.

Page 2:37, toujours M. MacKay:

Même si nous n'avons pas précisé le caractère urgent, il faut admettre que les délais sont assez courts.

Finalement, à la page 3:5. Ce doit être le compte rendu du lendemain; c'est toujours M. MacKay qui parle:

Je suis désolé de ne pouvoir persuader le vérificateur général et son personnel que nous avons pris la bonne décision et que nous avons cherché à répondre convenablement aux besoins de l'Agence de sécurité proposée, dans les délais impartis. C'était là notre principale préoccupation quand nous avons entrepris de renégocier avec les propriétaires de l'immeuble Centennial.

Monsieur Wilson, vous étiez là quand tout cela s'est dit. Comment pouvez-vous expliquer une lettre de M. H.D. McFarland, directeur général, Région de la Capitale nationale, datée du 23 juillet 1981, et dans laquelle on peut lire:

On vient de nous ordonner de négocier avec Campeau pour un contrat de location-vente visant l'édifice Centennial.

Vous étiez présent lorsque tous ces témoignages ont été entendus, quand on a fait croire au Comité que votre ministère donnait suite à une demande de locaux présentée par le Service de sécurité vers février 1982, alors qu'en fait, on vous avait ordonné de négocier avec Campeau la location-vente de l'édifice Centennial en juillet 1981, comme le précise cette lettre qui vous était adressée. Ne croyez-vous pas que le Comité a été trompé par M. MacKay, et que vous êtes resté assis impassible?

**M. A. Wilson:** Ce n'est pas moi qui ai répondu à ces questions. Je vais voir si . . .

**M. Lewis:** Je le sais, mais vous étiez quand même présent. Votre nom figure dans la liste des témoins.

**M. A. Wilson:** Voyons si je peux vous éclairer un peu. Presque toutes ces citations, les pages 2:11, 2:17, 2:27, etc., font allusion au client qui devait occuper l'édifice.

• 1035

**Mr. Lewis:** Yes.

**Mr. A. Wilson:** There were indeed space requirements for a building. I do not want to defend positions and instances where I was not directly and personally involved in the briefings with Ministers. I would like you to take note of that point. But there were outstanding requirements for several agencies, including CSIS, who were really pressing the department for space, at

**M. Lewis:** Oui.

**M. A. Wilson:** Il y avait justement des demandes de locaux dans un édifice. Je ne veux pas défendre des choses qui se sont produites quand je n'étais pas moi-même directement et personnellement mêlé aux renseignements donnés au ministre. J'aimerais bien que vous notiez cela. Cependant, il y a plusieurs organismes à ce moment-là, y compris le SCRS, qui



*[Text]*

that time, as Mr. MacKay said, and there was very little opportunity to provide it.

**An hon. member:** I think the record should show the whispering between the witnesses.

**Mr. A. Wilson:** That was consultation, sir.

**Mr. Lewis:** Who was that speaking, by the way?

**Mr. A. Wilson:** That was Mr. Hartt, Director General, of Departmental Planning and Co-ordination.

**Mr. Lewis:** Thank you.

**Mr. A. Wilson:** The letter you referred to and written by Mr. McFarland, who is indeed here this morning in case he should be required as a witness, referred to the direction from Ministers that I mentioned to lease-purchase Centennial Towers. That took us into this great transaction that we discussed on Tuesday—the package deal. That was a direction from a Minister, to lease-purchase Centennial Towers. And that is what we sought to do. But that had nothing to do with what Mr. MacKay was talking about in 1982. At the beginning of 1982, you will recall and will see in the documents which have been presented or, I guess that the Auditor General has, and the Auditor General I am sure will validate, that Ministers decided in January and February 1982 not to proceed with that direction to Public Works to lease-purchase Centennial Towers. What Mr. MacKay was dealing with subsequently was something different from what Mr. McFarland was. He was dealing with a subsequent taking of the Centennial Towers building for a subsequent need. And it was taken. As a result, there was Lease Tender 6, which was tendered to us in June 1982. But there were directions from Mr. MacKay, following consultation with his Minister at that time to the departmental officials, including myself and Mr. McFarland, to proceed on the basis of negotiating for Centennial Towers for some of these purposes, alternatively CSIS, or Fisheries and Oceans—excuse me, just let me go through the story because this is important ... in 1982 ...

**Mr. Lewis:** I want the facts; I have had the story.

**Mr. A. Wilson:** These are the facts as they took place, Mr. Lewis. In 1982, eventually—I do not have the date on the tip of my tongue—but in 1982 the building was leased.

**Mr. Lewis:** But do you not agree ...

**Mr. A. Wilson:** I am sorry. Madam Chairman, it was in 1983 the building was leased.

**Mr. Lewis:** It was going to be leased anyway, because you were under directions to lease it. The point is that the Public Accounts committee was misled last year to the point where we were told that this was initiated by the client. I put it to you, Mr. Wilson, that the client here was Campeau and that was who you were acting for.

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, I would take exception to that. It has never been my purpose in life to act for the

*[Translation]*

réclamait des locaux à cor et à cri comme l'a dit M. MacKay et on n'avait vraiment pas le choix des moyens.

**Une voix:** Je crois qu'on devrait noter que les témoins se chuchotent entre eux.

**M. A. Wilson:** C'était une consultation, monsieur.

**M. Lewis:** Au fait, c'était qui cet intervenant?

**M. A. Wilson:** C'était M. Hartt, directeur général de la planification et de la coordination ministérielles.

**M. Lewis:** Merci.

**M. A. Wilson:** La lettre dont vous parliez et qui a été écrite par M. McFarland, qui se trouve justement ici ce matin au cas où il devrait témoigner, renvoyait à la directive des ministres dont j'ai parlé visant la location-vente de *Centennial Towers*. Cela nous a donné cette grosse transaction dont nous avons parlé mardi: la transaction globale. On avait eu la directive d'un ministre pour la location-vente de *Centennial Towers*. C'est donc ce que nous avons cherché à faire. Mais cela n'avait rien à voir avec ce dont parlait M. MacKay à propos de 1982. Au début de 1982, vous vous en souviendrez et vous le verrez dans la documentation qui vous a été remise ou que le vérificateur général a peut-être en main—et le vérificateur général, j'en suis sûr, le confirmera—vous verrez, dis-je, que les ministres ont décidé en janvier et février 1982 de ne pas donner suite à cette directive qui avait été communiquée au ministère des Travaux publics visant la location-vente de *Centennial Towers*. M. MacKay se trouvait donc dans une situation fort différente que celle de M. McFarland. Il devait prendre en mai l'édifice *Centennial Towers* pour un besoin subséquent. Ce qui a été fait. Le résultat, c'est qu'il y a eu la soumission de bail numéro 6 qui nous a été présentée en juin 1982. Cependant, il y avait des directives écrites émanant de M. MacKay après consultation avec son ministre de l'époque, directives envoyées aux fonctionnaires du ministère, y compris moi-même et M. McFarland, nous ordonnant de négocier les locaux de *Centennial Towers* pour certaines de ces fins, c'est-à-dire le SCRS, ou Pêches et Océans... Excusez-moi, permettez-moi de revoir l'histoire parce que c'est important ... En 1982, ...

**M. Lewis:** Je ne veux que les faits; on m'a déjà raconté l'histoire.

**M. A. Wilson:** Voici les faits tels quels, monsieur Lewis. En 1982, je n'ai pas la date sur le bout de la langue, mais en 1982 l'édifice a été loué.

**M. Lewis:** Mais ne diriez-vous pas ...

**M. A. Wilson:** Je suis désolé. Madame la présidente, l'édifice a été loué en 1983.

**M. Lewis:** L'édifice allait être loué de toute façon parce que vous aviez l'ordre de louer. L'essentiel, c'est que le Comité des comptes publics a été induit en erreur l'an dernier car on nous a bien dit que tout avait été mis en branle par le client. Je prétends, monsieur Wilson, que ce client était Campeau et que c'est pour lui que vous agissiez.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, je m'inscris en faux contre cette assertion. Mon but dans la vie n'a jamais été

[*Texte*]

developer, including Campeau. I would take strong exception to that observation.

**Mr. Lewis:** Well, I am sorry. But all the facts we have had . . .

**Mr. A. Wilson:** You can give your opinion on it but . . .

**Mr. Lewis:** All right. Let me ask another question.

**Mr. A. Wilson:** I am sorry, Madam Chairman, but my integrity is being impugned here and I cannot accept that.

**Mr. Lewis:** All right. Let me ask another question, if I may, Madam Chairman; then I will be finished.

**The Chairman:** Mr. Lewis, would you allow me just to follow up on your line of questioning. We have another reference to add to those you have given and that is the minutes of February 23, 1984. It is on page 4:30, and Mr. Anguish asked Mr. MacKay:

Did you yourself, or other members of your department, have specific meetings with the Minister in regard to Centennial Towers?

And Mr. MacKay said:

No, not specifically with respect to Centennial Towers.

I think there is a question mark there too.

**Mr. Lewis:** Thank you. But I do not think that improves things either. I want to ask, a question if I may, on this letter. You suggested that they are directions for Ministers. May I refer you to another letter, if I can find it.

• 1040

Are you familiar, Mr. Wilson, with a letter from Don Johnston to Mr. Cosgrove, dated February 10, in which Mr. Johnston refers to Mr. Campeau's letter to Mr. Cosgrove of February 1, 1982, and makes reference to the fact that there were previous dealings—that is, Mr. Cosgrove's own letter of last April to Mr. Campeau? That would put it beyond July and into April 1981 that this building had been forced upon the government.

**Mr. A. Wilson:** Yes, I am familiar with the letter, Mr. Lewis.

**Mr. Lewis:** If I can wrap this up, Madam Chairman. We sat here through all that testimony. We were lead to believe that you were acting on behalf of a client, the security service. We then find out, a year later, that, in fact, the Campeau building purchase was definitely on in July 1981, and possibly in April of 1981. It may have to be tabled later or we may have it here today and then I will cease and desist for a while, Madam Chairman.

Mr. Redway took you through some steps. Were all those steps taken with respect to Centennial Towers at the start of

[*Traduction*]

d'agir pour le locateur, Campeau y compris. Je m'inscris en faux contre cette observation.

**M. Lewis:** Enfin, je suis désolé. Mais tous les faits que nous avons en mains tendent à . . .

**M. A. Wilson:** Vous pouvez fort bien nous faire connaître votre opinion à ce sujet, mais . . .

**M. Lewis:** Bon, bon. Permettez-moi de poser une autre question.

**M. A. Wilson:** Je suis désolé, madame la présidente, mais l'on porte atteinte à mon intégrité et à ma réputation et je ne puis l'accepter.

**M. Lewis:** Bon. J'aimerais poser une autre question, si vous me le permettez, madame la présidente; j'en aurai ensuite fini.

**La présidente:** Monsieur Lewis, si vous me le permettez, je vais tout simplement poser une question inspirée par vos propos. Nous avons autre chose à ajouter à ce que vous nous avez déjà fourni et il s'agit des procès-verbaux du 23 février 1984. Cela se trouve à la page 4:30, et M. Anguish demandait à M. MacKay:

Est-ce que vous-même ou d'autres membres de votre ministère ont eu des rencontres avec le ministre portant précisément sur la question de *Centennial Towers*?

Et M. MacKay a répondu:

Non, pas précisément à propos de *Centennial Towers*.

Je crois qu'il y a aussi un point d'interrogation à cet endroit.

**M. Lewis:** Merci. Mais je ne crois pas que cela éclaircisse les choses non plus. Si vous me le permettez, j'aimerais poser une question à propos de cette lettre. Vous avez suggéré qu'il s'agissait des directives pour les ministres. Puis-je vous citer une autre lettre, si j'arrive à la trouver.

Avez-vous pris connaissance, monsieur Wilson, d'une lettre de M. Don Johnston à M. Cosgrove, en date du 10 février, dans laquelle M. Johnston mentionne la lettre de M. Campeau datée du 1<sup>er</sup> février 1982 et expédiée à M. Cosgrove, lettre dans laquelle il fait allusion au fait qu'il y avait eu des transactions antérieures . . . c'est-à-dire la lettre que M. Cosgrove avait lui-même envoyée à M. Campeau en avril? Cela signifierait que le gouvernement avait été forcé d'acquiescer cet immeuble non pas en juillet mais bien en avril 1981.

**M. A. Wilson:** Oui je connais cette lettre, monsieur Lewis.

**M. Lewis:** Je vais conclure sur ce point, madame la présidente. Nous avons entendu tout ce témoignage. On nous a laissé penser que vous agissiez au nom d'un client, le service de sécurité. Nous découvrons ensuite, un an plus tard, qu'en fait l'acquisition de l'immeuble Campeau avait été conclue en juillet 1981, et peut-être même en avril 1981. Ce document devra peut-être être déposé plus tard ou nous le recevons peut-être aujourd'hui et ensuite je vais céder la parole à mes collègues, madame la présidente.

M. Redway a revu quelques mesures avec vous. Avez-vous traversé toutes ces étapes quand vous avez entamé vos

*[Text]*

the discussions with Campeau? In other words, did you have a need for this building at the time? A defined need.

**Mr. A. Wilson:** At the time, as I am aware of it, we received direction to lease-purchase the building in 1981. The department had, in fact, proposed to build or cause a building to be built on the Canlands site downtown. We had forecast needs; however, these needs were for 1983, 1984 and 1985. They were tied into other agency lease terminations and expansion forecasts. So there was a need.

There would be less of a need in 1981. In fact, in 1981 that building was not available. In 1981 that building was somewhat derelict and was about to undergo, as I recall, extensive repairs and upgrading. The building was probably not planned to be on line until late 1982, early 1983 or late 1983, depending, I guess, when the owner would renovate it. It was not an immediate thing: take a building and occupy it tomorrow. The building was not in that shape.

**Mr. Lewis:** Was it a buyers' market or a sellers' market in 1981?

**Mr. A. Wilson:** In 1981 probably a buyers' market, to a degree.

**Mr. Lewis:** Thank you.

**Mr. Redway:** Madam Chairman, I apologize, but I have a supplementary directly on this point, having to do with the comment that there was some political involvement in making the decision.

I would like to read to Mr. Wilson a copy of the transcript of an interview between Mr. Max Keeping of CJOH, the Auditor General, Mr. Dye, and Mr. Wilson himself, which took place on December 18, 1983. At that time, Mr. Keeping, from CJOH, stated the following:

Mr. Dye, in another part of your report you state that political considerations sometimes interfere with effective management, is there any suggestion in your review with Public Works leasing contracts that there were political considerations involved in that decision?

They then directed the question to Mr. Wilson. Mr. Wilson said:

No, not to my knowledge, my experience with the Ministers is that, while they are interested, they do not play a hands-on role in these transactions—they are very cautious in that regard, in my experience—so I have no knowledge of...

Then Mr. Keeping said, "So there was no Cabinet representation on Centennial Towers deal". Mr. Wilson replied, "No, no, not that I am aware of, no".

Can you please tell us which is correct, Mr. Wilson, the statements you are making this morning or the statements that you made on CJOH on December 18, 1983?

*[Translation]*

discussions avec M. Campeau au sujet de *Centennial Towers*? En d'autres termes, l'achat de cet immeuble répondait-il à ce moment-là à un besoin bien réel, un besoin défini?

**M. A. Wilson:** À ce moment-là, si ma mémoire est bonne, nous avons reçu l'ordre de conclure une entente de location-vente pour cet immeuble en 1981. Le ministère se proposait de construire ou de faire construire un immeuble sur un terrain régi par la Commission de la capitale nationale au centre-ville. Nous avions établi des besoins; cependant, ces prévisions portaient sur 1983, 1984, et 1985, et ces derniers tenaient compte des baux qui venaient à expiration et des agrandissements prévus. Les besoins étaient donc bien réels.

Toutefois, ils auraient été moindres en 1981. De fait, en 1981 cet immeuble n'était pas disponible. Il était quelque peu délabré, et je me souviens qu'on était sur le point de le réparer et de le réaménager de fond en comble. On ne s'attendait sans doute pas à ce que cet immeuble soit disponible avant la fin de 1982, le début de 1983 ou la fin de 1983, selon le moment où le propriétaire envisageait de le rénover. Ce n'était pas pour l'immédiat; il ne s'agissait pas d'acquérir un immeuble et d'y emménager le lendemain. L'immeuble était en trop mauvais état.

**M. Lewis:** Le marché était-il favorable à l'acheteur ou au vendeur en 1981?

**M. A. Wilson:** Il était probablement favorable à l'acheteur dans une certaine mesure en 1981.

**M. Lewis:** Merci.

**M. Redway:** Madame la présidente, je m'excuse, mais j'aurais une question supplémentaire à poser sur ce point précis, sur ce commentaire qui laisse supposer que des éléments politiques motivaient la décision.

J'aimerais lire à M. Wilson la transcription d'une entrevue de M. Max Keeping de CJOH, qui parlait à M. Dye, le vérificateur général, ainsi qu'à M. Wilson lui-même, le 18 décembre 1983. M. Keeping, de la station CJOH, disait ce qui suit:

Monsieur Dye, dans une autre partie de votre rapport vous déclarez que des considérations politiques réduisent parfois l'efficacité de la gestion; lors de votre examen des baux du ministère des Travaux publics, avez-vous décelé quoi que ce soit qui vous porte à croire que cette décision soit entachée de considérations politiques?

Ils ont ensuite posé la question à M. Wilson, qui a dit:

Non, d'après mes observations, les ministres, bien qu'intéressés, ne participent pas directement à ces transactions... J'ai pu constater qu'ils sont très prudents à cet égard... je ne pense donc pas...

Et M. Keeping poursuivait: «le Conseil des ministres n'a donc pas fait de démarches pour influencer l'affaire *Centennial Towers*». M. Wilson a répondu: «Non, non, pas que je sache, non».

Pourriez-vous nous dire où est la vérité, monsieur Wilson? Devons-nous accepter les déclarations que vous faites ce matin,



[Texte]

[Traduction]

ou celles que vous avez faites au journaliste de la station CJOH le 18 décembre 1983?

• 1045

**Mr. A. Wilson:** This was some time ago. I have little recollection of what was perhaps a hurried huddle in a corner with a reporter. I think the impression I was trying to create was that I had no personal involvement or knowledge of representation being made by Ministers to myself. There was clearly always ministerial interest.

**Mr. Cassidy:** There is a direct conflict between what Mr. Wilson said in December at the time when the Auditor General's report had just come out, the 1983 report on the Centennial Towers affair, and what he is saying now. He said a minute or two ago the Centennial Towers deal was made on directives from the Minister.

You cannot have it both ways. It seems to me a year ago . . .

**Mr. A. Wilson:** I am sorry. Could I clarify the position? What was done in 1981 was an instruction to negotiate for a lease-purchase. That was rejected later on. What we were talking about subsequently was a negotiation to take the space for clients in 1982—Mr. MacKay was referring to that when he was interrogated a year ago—and that building was taken as a result, as Mr. MacKay explained to the committee, of lease tender 6, when Campeau tendered that project to the department in a public tender. That is the circumstance Mr. MacKay was trying to get across. I am going back two years before that, on a transaction that never took place.

**Mr. Cassidy:** Madam Chair, with respect, it is like seeing how many angels can dance on the head of a pin, having to go back to the witness again and again to get further clarification and interpretation of what he said, because of the contradictions which are entailed in this.

Since everybody is reading letters into the record, I would like to point out that on February 8, which was just a couple of days before the conclusion by the department of the deal for Campeau for office space in Tower C, which increased the rental from \$112 million to \$154 million, there was a letter from Mr. Robert Campeau that went to the Hon. Paul Cosgrove. Without going into all of what is in it, it says at the end:

Mr. Minister, I do not appreciate the course of action taken by the government last Friday. I do not understand it, and I am disappointed. It was unprofessional, and I am looking forward to receiving your answer to my letter of February the 1st on February the 11th.

If that is not pressure, I do not know what it is, because on February 11 a deal was concluded with the Campeau Corporation related to Tower C which in fact gave the Campeau Corporation \$42 million in extra rental—a step which I think we established the other day was probably, if not definitely, taken without specific authority in any form.

**M. A. Wilson:** Cela fait quand même un certain temps. Je me souviens très mal de quelques paroles que j'ai pu échanger à la hâte avec un journaliste. Ce que j'ai sans doute voulu dire c'est qu'aucun ministre ne s'était mis en rapport avec moi directement à ce sujet. Toutefois, il est sûr que cette affaire suscitait l'intérêt des ministres.

**M. Cassidy:** Il y a contradiction flagrante entre ce que M. Wilson a dit en décembre, quand le rapport du vérificateur général venait de paraître, le rapport de 1983 sur l'Affaire Centennial Towers, et ce qu'il dit maintenant. Il vient de nous dire il y a deux minutes que la transaction portant sur *Centennial Towers* a été faite suite à des directives du ministre.

Vous ne pouvez soutenir les deux versions. Il me semble qu'il y a un an . . .

**M. A. Wilson:** Excusez-moi. Pourrais-je éclaircir les choses? En 1981 nous avons reçu la directive de négocier une location-vente. Elle n'a jamais été conclue. Nous avons parlé plus tard de la location de cet immeuble pour le compte de clients, en 1982; c'est à cela que M. MacKay faisait allusion quand on l'a interrogé il y a un an. Cet immeuble a été loué, comme M. MacKay l'a expliqué au Comité, suite à l'offre de bail numéro 6 soumise par M. Campeau lors d'un appel d'offres du ministère. Ce sont les circonstances que M. MacKay tentait d'élucider. Les propos portent sur une transaction qui n'a jamais eu lieu, mais dont il a été question deux ans avant cela.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, sauf le respect que je vous dois, nous tournons en rond. Plus nous posons de questions au témoin pour obtenir des précisions et des interprétations de ce qu'il a dit, plus les contradictions inhérentes à cette affaire deviennent flagrantes.

Puisque tout le monde cite des lettres, j'aimerais vous signaler que le 8 février, un jour ou deux avant la conclusion d'une entente entre le ministère et M. Campeau pour l'acquisition de locaux dans la Tour C, entente selon laquelle le loyer passait de 112 millions de dollars à 154 millions de dollars, une lettre a été expédiée par M. Robert Campeau à l'honorable M. Paul Cosgrove. Sans vous la lire au complet, j'aimerais vous en citer la fin:

Monsieur le ministre, les mesures prises par le gouvernement vendredi dernier me laissent perplexe, déçu et mécontent. Tout ceci n'a pas été fait selon les normes, et je vous saurais gré de bien vouloir répondre le 11 février à ma lettre du 1<sup>er</sup> février.

Je crois qu'il est indéniable que la société exerçait par là des pressions, parce que le 11 février une entente a été conclue avec la Société Campeau, entente selon laquelle cette société voyait le loyer qu'elle percevait pour la Tour C majoré de 42 millions de dollars. Il me semble que l'autre jour nous avons établi que cette mesure ne semblait pas avoir été autorisée de façon précise par qui que ce soit.

[Text]

It is clear that both the public servants involved here at the senior level and also, it seems to me, the former government were involved in the combination of incompetence and political chicanery. I suppose we needed a change of government to see that these kinds of things were going on under the old government.

Perhaps the witness could comment on those comments.

**Mr. A. Wilson:** There is little doubt the department and the Ministers, indeed, themselves—the department expressly at the deputy minister level, and the Minister of Public Works—were subjected to a great deal of communication during the early part of February 1982 on this particular transaction, culminating, as the member has said, in the arrangements that were subsequently entered into. These are in fact some of the documents that the Auditor General has in his possession. We have never withheld these facts. We have gone over them fairly clearly with Mr. Minto, who was given a complete presentation of these matters. I think he can attest to that. There has been no record of concealment from any officials that I am aware of. But I would ask Mr. Minto if he could corroborate that.

**The Chairman:** Mr. Minto.

**Mr. Shahid Minto (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** The assistant deputy minister is right. We have had access to all kinds of information.

I would like to draw your attention to one thing, though, paragraph 13.34. There were some documents that just were not available. I am not saying they were withheld, but they just were not available to us.

**Mr. Lewis:** May I read the letter which was just brought into the conversation from Campeau to Cosgrove—Mr. Wilson, would you have any idea why Mr. Ouellet would be copied on that letter?

**Mr. A. Wilson:** I believe because he was a member of the Treasury Board.

**Mr. Lewis:** The only other member of the Treasury Board? I am just curious why...

**Mr. A. Wilson:** I think other members of the Treasury Board were copied the correspondence, Mr. Lewis.

• 1050

**Mr. Redway:** Would it also be true, Mr. Wilson...

**Mr. Lewis:** Campeau wrote a letter to Mr. Cosgrove, and Mr. Johnston, who was President of the Treasury Board, got a copy. I am just curious as to why André Ouellet would get a copy, in what ministerial capacity.

**Mr. A. Wilson:** I think you would have to ask the author of the letter. He was a member of the Treasury Board; that I know.

**Mr. Redway:** Also, besides being the Minister of Public Works, I understand Mr. Cosgrove would have been a member of the Treasury Board at that time. Is that correct?

[Translation]

Il me semble évident que les hauts fonctionnaires qui ont participé à cette affaire, ainsi que le gouvernement précédent, ont manifesté leur incompétence dans ces tractations politiques. Je suppose qu'il nous a fallu un changement de gouvernement pour mettre au jour les machinations de l'ancien.

Le témoin aurait-il des commentaires à faire là-dessus?

**M. A. Wilson:** Il ne fait presque aucun doute que le ministère et les ministres eux-mêmes... Le ministère au niveau du sous-ministre, ainsi que le ministre des Travaux publics... ont reçu de nombreuses communications au début de février 1982 au sujet de cette transaction, qui, comme le député l'a dit, s'est soldée par les ententes qui ont été conclues subséquemment. Le vérificateur général a de fait en sa possession certains de ces documents. Nous n'avons jamais caché ces faits. Nous en avons discuté ouvertement avec M. Minto, qui a bénéficié d'un exposé exhaustif sur la question. Il pourra en faire foi, j'en suis sûr. Rien n'indique, que je sache, qu'aucun fonctionnaire ait dissimulé quoi que ce soit. Mais j'aimerais demander à M. Minto de corroborer mes dires.

**La présidente:** Monsieur Minto.

**M. Shahid Minto (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada):** Ce que dit le sous-ministre adjoint est exact. On nous a fourni toutes sortes de renseignements.

J'aimerais toutefois signaler une chose à votre attention, le paragraphe 13.34. Certains documents n'étaient tout simplement pas disponibles. Je ne veux pas dire qu'on a refusé de nous les communiquer; nous n'y avions simplement pas accès.

**M. Lewis:** Puis-je lire la lettre de M. Campeau à M. Cosgrove dont nous venons d'entendre parler... Monsieur Wilson, sauriez-vous par hasard pourquoi on a envoyé copie de cette lettre à M. Ouellet?

**M. A. Wilson:** Parce qu'il était membre du Conseil du Trésor, je crois.

**M. Lewis:** Était-il le seul autre membre du Conseil du Trésor? Je me demandais simplement pourquoi...

**M. A. Wilson:** Je crois que d'autres membres du Conseil du Trésor ont reçu un exemplaire de cette lettre, monsieur Lewis.

**M. Redway:** Serait-il aussi exact, monsieur Wilson...

**M. Lewis:** M. Campeau a expédié une lettre à M. Cosgrove, et M. Johnston, qui était président du Conseil privé, en a reçu copie. Je me demandais simplement pourquoi M. André Ouellet en aurait aussi reçu une copie, à quel titre?

**M. A. Wilson:** Je crois que vous devriez poser cette question à la personne qui a rédigé la lettre. Il était membre du Conseil du Trésor; c'est tout ce que je sais.

**M. Redway:** Outre ses fonctions de ministre des Travaux publics, M. Cosgrove était membre du Conseil du Trésor à ce moment-là. Est-ce exact?

[*Texte*]

**Mr. A. Wilson:** No, I believe Mr. Cosgrove may have been an alternate. I do not believe he was a full member.

**Mr. Redway:** You indicated you had not withheld anything from the Auditor General on this, but in your radio broadcast of December 1983, you did deny for the public that there was any political involvement in this.

**Mr. A. Wilson:** I indicated there had been no approach to myself on political involvement. I was aware there had been communication. The degree that this communication has resulted in these results is anyone's speculation. These documents are not, of course, for me to distribute to the press; someone else may have to make that decision. But my comments to the press may have been hurried on the basis of my recollection of the facts, but what I was conveying at that time was that I personally was subjected to no direct or indirect pressures by any politician, although clearly, as I indicated, politicians were quite interested in these affairs.

**Mr. Redway:** Of course, the question directed to you had nothing to do with whether or not there was any pressure put on you, but with whether or not there was any political considerations or interference in the decisions themselves. Your answer was: No, not that I am aware of, no. While you are preparing your adequate explanation to my questions on...

**The Chairman:** Mr. Redway, I am sorry to interrupt you, but some of the members who have been waiting are indicating they would like to question. Let me just tell the committee the position at the moment of the speakers' list. Then I would ask for your guidance, because while Mr. Redway clearly has supplementaries on this, so has Mr. St. Germain. So I have to ask the members who are on the waiting list if they are prepared to allow those supplementaries.

So waiting, we have Mr. Hawkes, Mr. Keeper, Mr. Guilbault, Mr. Fennell and Mr. Cassidy. Are those members prepared to agree to these two supplementaries?

**Some hon. members:** Yes.

**The Chairman:** Mr. Redway, would you be kind enough to continue, then.

**Mr. Redway:** I was just going to make one further brief comment, Madam Chairman. When Mr. Wilson is preparing his adequate explanation to the whole question of the Scarborough building, I wonder if he would also prepare an adequate explanation to the difference in his statements here today.

**The Chairman:** Mr. St. Germain.

**Mr. St. Germain:** To Mr. Wilson as well, he says that to his knowledge there was no political interference directly from Ministers. Is that correct?

[*Traduction*]

**M. A. Wilson:** Non, je crois que M. Cosgrove remplaçait peut-être quelqu'un. Je ne pense pas qu'il était membre à part entière.

**M. Redway:** Vous avez indiqué n'avoir rien dit au Vérificateur général à ce sujet, mais lorsqu'on vous a interrogé à la radio en décembre 1983, vous avez nié, pour le grand public, que cette affaire était entachée de considérations politiques.

**M. A. Wilson:** J'ai indiqué que personne ne m'avait approché directement. Je savais qu'il y avait eu des communications. Ces échanges ont-ils donné lieu à des tractations politiques? Cela relève de la spéculation. La décision de distribuer ces documents à la presse ne me revient bien sûr pas; peut-être sera-t-elle prise par quelqu'un d'autres. Peut-être ai-je fait quelques commentaires rapides aux journalistes, en me fondant sur les faits tels que je m'en souvenais, mais ce que j'ai tenté de leur dire c'est que je n'ai fait l'objet d'aucune pression, ni directe ni indirecte, de la part d'aucun homme politique, bien que, comme je l'ai déjà indiqué, ces affaires ont certainement suscité l'intérêt des hommes politiques.

**M. Redway:** Il est clair que la question qu'on vous avait posée ne portait pas sur les pressions qui auraient pu s'exercer sur vous, mais bien sur ces considérations politiques, et le rôle qu'elles auraient pu jouer dans ces décisions. Vous avez répondu: Non, pas que je sache, non. Pendant que vous préparez une explication adéquate à mes questions sur...

**La présidente:** Monsieur Redway, excusez-moi de vous interrompre, mais certains des députés qui attendaient leur tour m'indiquent qu'ils aimeraient poser des questions. Permettez-moi simplement de communiquer la liste des intervenants au Comité. J'aimerais ensuite l'avis du Comité, car bien que M. Redway a manifestement des questions supplémentaires à poser, c'est le cas aussi pour M. St. Germain. Je dois donc demander aux députés qui sont sur la liste des intervenants s'ils sont disposés à permettre à leur collègue de poser ses questions supplémentaires.

Voici donc la liste de ceux qui attendent pour intervenir: M. Hawkes, M. Keeper, M. Guilbault, M. Fennell et M. Cassidy. Ces députés sont-ils disposés à entendre ces deux questions supplémentaires?

**Des voix:** Oui.

**La présidente:** Monsieur Redway, auriez-vous l'obligeance de continuer, dans ce cas-là.

**M. Redway:** Je n'allais ajouter qu'un commentaire, assez concis, madame la présidente. Quand M. Wilson préparera son explication appropriée sur toute la question de l'édifice Scarborough, je me demande s'il pourrait en même temps mettre au point une explication qui nous permette de comprendre pourquoi ses déclarations d'aujourd'hui semblent se contredire.

**La présidente:** Monsieur St. Germain.

**M. St. Germain:** Ma question s'adresse aussi à M. Wilson, qui dit qu'à sa connaissance il n'y a eu aucune ingérence politique de la part de ministres. Est-ce que c'est exact?



[Text]

**Mr. A. Wilson:** No, I would not say so. There is obviously an awareness of an interest on the part of Ministers. A definition of interference would almost be required. There was clearly a discussion with the deputy minister.

**Mr. St. Germain:** Which Ministers were involved, to your knowledge? Do you want to term it as interference or involvement or whatever? Which exactly were the ones involved at this particular point in time, to your knowledge?

**Mr. A. Wilson:** There were none directly involved with me as an individual. Any ministerial communication on this particular subject was directed to Mr. MacKay at that time. Madam Chairman, I think it is more fairly a question to put to the former deputy minister. I feel disadvantaged in being required to address that subject.

**Mr. St. Germain:** Okay, Madam Chairman, then if that is the situation, I would suggest the committee call Mr. MacKay to give testimony before this committee to answer these questions so we can clear the air once and for all.

**The Chairman:** Yes. We will be having the steering committee meeting right after this meeting, and I am sure that request will be put before the steering committee by Mr. Fennell.

**Mr. Hawkes:**

**Mr. Hawkes:** Thank you, Madam Chairman. The committee ultimately has to decide in this mess the degree to which the system is flawed and needs to be corrected and the degree to which individuals have made mistakes.

• 1055

In that context, I think the opening statement by the vice-chairman of the committee is relevant, Madam Chairman. Far too often in most committees, and certainly in Public Accounts, we do not get testimony from the people who actually had their hands on the situation. We are getting testimony from people up the ladder who have written memos and memoranda and briefing notes and so on.

The thrust of my questioning today will relate to the Tower C situation. I intend to ask for some names so we can see the degree to which consistent names show up, and the degree to which different names show up. I hope this might be helpful to the steering committee in deciding which witnesses we need to hear, in order to get the kind of clarity we need.

My questions will be quite short and will require quite short answers. But I would like to start...

**The Chairman:** Excuse me, Mr. Hawkes, but I wonder if you would consider a slight alteration to your questions, from this point of view. This committee obviously wants answers, wants to get to the bottom of things, and if somebody is culpable we would have no difficulty in pointing a finger. But I am uneasy about throwing names around. As members we have parliamentary immunity, but if we name names we may damage someone's career without necessarily... In other words, events may prove afterwards it was not justified.

[Translation]

**M. A. Wilson:** Non, pas exactement. J'étais bien sûr au courant de l'intérêt que suscitait cette affaire chez certains ministres. Il faudrait presque que vous définissiez ce que vous entendez par ingérence. Il est évident qu'une discussion a eu lieu avec le sous-ministre.

**M. St. Germain:** Mais de quels ministres s'agissait-il, à votre connaissance? Appelez cela ingérence ou participation ou ce que vous voudrez. Quels ministres exactement se sont manifestés à l'époque, à votre connaissance?

**M. A. Wilson:** Aucun n'avait communiqué directement avec moi. Toute communication ministérielle sur ce sujet était adressée à M. MacKay à ce moment-là. Madame la présidente, je crois que le sous-ministre du temps pourrait mieux répondre à cette question. Je ne me sens pas compétent en la matière.

**M. St. Germain:** Très bien, madame la présidente, si c'est le cas, je propose que ce comité convoque M. MacKay pour que nous puissions lui poser ces questions et éclaircir cette affaire une fois pour toute.

**La présidente:** Oui. La réunion du Comité directeur aura lieu immédiatement après la notre, et je suis sûr que M. Fennell ne manquera pas de lui soumettre votre suggestion.

Monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Merci, madame la présidente. Le comité devra en dernière analyse tirer au clair cet imbroglio et tenter de voir comment le système pourrait être amélioré, et dans quelle mesure les responsables ont commis des erreurs.

A cet égard, madame la présidente, la déclaration préliminaire du vice-président du Comité me paraît pertinente. Beaucoup trop souvent, dans la plupart des comités, et certainement dans celui des comptes publics, nous n'obtenons pas le témoignage des véritables protagonistes, mais seulement de leurs supérieurs hiérarchiques qui ont rédigé des notes de services, des exposés d'information et ainsi de suite.

Essentiellement, mes questions d'aujourd'hui porteront sur la question de la Tour C. J'ai l'intention de demander certains noms afin que nous puissions voir dans quelle mesure on retrouve les mêmes noms ou des noms différents. J'espère que cela pourrait aider le Comité directeur à décider quels témoins nous souhaitons faire comparaître, afin d'obtenir les précisions dont nous avons besoin.

Mes questions seront brèves et elles exigeront de brèves réponses. Mais je voudrais commencer...

**La présidente:** Excusez-moi, monsieur Hawkes, mais pourriez-vous envisager une légère modification à vos questions, de ce point de vue. Le Comité souhaite évidemment poser des questions, en arriver à l'essentiel, et si quelqu'un est coupable, nous n'aurons pas de difficulté à l'accuser. Mais cela me gêne de citer des noms. Comme députés, nous bénéficions de l'immunité parlementaire, mais si nous citons des noms qui risquent de compromettre inutilement la carrière de certains... Autrement dit, des événements ultérieurs pourraient prouver que cela n'était pas justifié.

## [Texte]

I wonder if you would consider asking for positions initially and then names only if there is some firmer evidence.

**Mr. Hawkes:** I would like to make a modification. I understand the thrust. I have the questions organized in my mind. I will pause momentarily each time, and if you feel there is some risk to the individual in the way I have asked the question then please rule it out of order. That would be helpful.

It is not my intention to level charges or whatever. I am simply trying to find out who was involved so that we might better identify whom we might need as witnesses.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Hawkes:** Okay. Perhaps I could start with the Auditor General. Am I correct in what I believe, that as part of your audit trail, you have access to the minutes of decisions made by Treasury Board?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, yes we do.

**Mr. Hawkes:** Is there a single individual, in terms of the February 8 meeting in particular, who signed those minutes? Is there a named individual—at all times I guess... at that specific time, who actually kept the minutes of decision?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I am not sure whether those minutes were signed or whether there is an indication of who was the secretary, but I can certainly find out. I just do not think I have those documents present with me. I am sorry.

**Mr. Hawkes:** Yes. Maybe I could ask that same question to the representative from Treasury Board. Is there a named individual who keeps the minutes of decisions?

**Mr. E.J. Mastronardi (Assistant Secretary, Policy Development and Revision Division, Office of the Secretary of the Treasury Board):** Madam Chairman, decisions are usually signed by the head of the branch responsible for the particular submission in question.

**Mr. Hawkes:** So that signature would vary, depending on the issue?

**Mr. Mastronardi:** It depends on the transaction or what branch handles the transaction, in terms of the Treasury Board.

**Mr. Hawkes:** So at the February 8 meeting, where Centennial Towers was discussed, there was a named individual responsible for keeping track of the decision reached at that time.

**Mr. Mastronardi:** Once the case has been considered by the board and a decision made, the decision is usually passed to the department concerned. As a rule, it is signed by the branch head or, in his absence, someone acting on his behalf.

**Mr. Hawkes:** Another question for the Treasury Board. Let me take you to the \$42-million phone call on February 11. The Treasury Board person who placed that phone call to Public

## [Traduction]

Pourriez-vous envisager de demander d'abord la position des intéressés, et ensuite seulement leurs noms, en cas de preuves plus solide.

**M. Hawkes:** Je voudrais apporter une modification. Je comprends bien votre argument. J'ai élaboré les questions dans mon esprit. Je ferai une brève pause à chaque fois, et si vous estimez que la façon dont j'ai posé la question présente certains risques pour l'intéressé, je vous prierais de bien vouloir la déclarer irrecevable. Ce serait utile.

Je n'ai pas l'intention de porter d'accusations, ou quoi que ce soit du genre. J'essaie simplement de déterminer qui a été mêlé à ces tractations, afin que nous puissions mieux savoir de quels témoins nous avons besoin.

**La présidente:** Je vous remercie.

**M. Hawkes:** Très bien. Je pourrais peut-être commencer par le vérificateur général. Ai-je raison de croire que, dans le cadre de votre travail de vérification, vous avez eu accès aux procès-verbaux des décisions du Conseil du Trésor?

**M. Dye:** En effet, madame la présidente.

**M. Hawkes:** Quelqu'un a-t-il signé le procès-verbal de la réunion du 8 février? Vous est-il possible de nommer la personne qui—il y en a toujours une, sans doute—à ce moment-là, a effectivement tenu le procès-verbal de la décision?

**M. Dye:** Madame la présidente, je ne sais pas très bien si ces procès-verbaux avaient été signés, ou s'il est fait mention de qui était le secrétaire, mais je peux certainement vérifier. Je ne pense pas avoir ces documents ici avec moi. J'en suis désolé.

**M. Hawkes:** Oui. Je pourrais peut-être poser cette même question au représentant du Conseil du Trésor. Quel est le nom de la personne qui tient les procès-verbaux des décisions?

**M. E.J. Mastronardi (secrétaire adjoint, division de l'élaboration et de la révision des politiques, Bureau du secrétaire du Conseil du Trésor):** Madame la présidente, les décisions sont en général signées par le chef de la direction responsable de la demande présentée.

**M. Hawkes:** Par conséquent, cette signature varierait, selon la question?

**M. Mastronardi:** Cela dépend de la transaction ou de la direction qui s'occupe de la transaction pour le Conseil du Trésor.

**M. Hawkes:** Donc, lors de la réunion du 8 février, où il a été question de la Tour du centenaire, quelqu'un de bien précis était chargé d'enregistrer la décision qui avait alors été prise.

**M. Mastronardi:** Une fois que le Conseil examine une question et qu'il prend une décision, cette dernière est en général transmise au ministère intéressé. En règle générale, elle est signée par le chef de la direction, ou en son absence par quelqu'un qui agit en son nom.

**M. Hawkes:** Une autre question à l'intention du Conseil du Trésor. Je voudrais vous parler de l'appel téléphonique du 11 février à propos des 42 millions de dollars. L'employé du

*[Text]*

Works, is that the same person who would have been responsible for the signature for the minutes of the meeting of February 8?

• 1100

**Mr. Mastronardi:** I am afraid I cannot answer that question, because I do not know, I was not involved in the transaction and I cannot answer that for you here and now.

**Mr. Hawkes:** Okay. Could you check into that and provide the name of that individual to our steering committee; if there are two individuals the two names, and if it is the same individual the one name?

**Mr. Mastronardi:** I will.

**Mr. Hawkes:** Okay.

From the Public Works perspective, could you provide us with the name of the individual who received the telephone call?

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, I received the telephone call.

**Mr. Hawkes:** Okay. May I then move on to the name—who signed that lease?

**Mr. A. Wilson:** There are two documents which would constitute the agreement. One was a letter of acceptance of the terms of the lease, signed by the Minister of Public Works, the Hon. Paul Cosgrove.

**Mr. Hawkes:** So this is a letter of intent signed by the Minister of Public Works?

**Mr. A. Wilson:** It was a letter of acceptance. The formal lease becomes more of a formal act which is delegated to an official. I believe it would be signed by a regional director general, but I am not certain. We can verify that. But it is normally a delegated authority, the actual documentary sign-off. The instrument under which that is done is, of course, the Treasury Board authority and the Minister's letter.

**Mr. Hawkes:** All right. I move you for just a moment to two other examples, Moncton and Scarborough. Is the same pattern there, that it is actually the Minister of Public Works who signs a letter of acceptance or intent?

**Mr. A. Wilson:** No, not in all cases.

**Mr. Hawkes:** Not in all cases. Can you tell us the specifics about Moncton and Scarborough, who did them?

**Mr. A. Wilson:** No, I have not researched that. But an educated guess on the subject would be that it would be a regional official, possibly a regional director general. The contractual acceptance is normally at that level, but on the authority of the Treasury Board and under the authority of a Treasury Board minute number, as a rule.

**Mr. Hawkes:** So the actual decision was made by Treasury Board. It is the keeper of the Treasury Board minute that

*[Translation]*

Conseil du Trésor qui a téléphoné aux Travaux publics est-il le même que celui qui serait chargé de signer le procès-verbal de la réunion du 8 février?

**M. Mastronardi:** Je crains de ne pouvoir répondre à cette question, car je n'en sais rien. Je n'ai pas participé à la transaction, et je ne peux donc pas vous répondre ici maintenant.

**M. Hawkes:** Très bien. Pourriez-vous vérifier ce qu'il en est et donner le nom de cette personne à notre Comité directeur, ou deux noms s'il s'agissait de deux personnes.

**M. Mastronardi:** D'accord.

**M. Hawkes:** Très bien.

Les Travaux publics pourraient-ils nous fournir le nom de la personne qui a répondu à l'appel téléphonique?

**M. A. Wilson:** C'était moi, madame la présidente.

**M. Hawkes:** Très bien. Je passerai maintenant au nom... qui a signé ce bail?

**M. A. Wilson:** Deux documents constituent l'entente. Le premier était une lettre d'acceptation des modalités du bail, signée par le ministre des Travaux publics, l'honorable Paul Cosgrove.

**M. Hawkes:** Il s'agit donc d'une déclaration d'intention signée par ce ministre?

**M. A. Wilson:** C'était une lettre d'assentiment. Le bail lui-même est davantage un acte officiel qui est délégué à un fonctionnaire. Je crois qu'il serait signé par un directeur général régional, mais je n'en suis pas certain. Nous pouvons le vérifier. Mais la signature effective du document est normalement un pouvoir qui est délégué. La documentation officielle nécessaire à cet effet est, bien sûr, l'autorisation du Conseil du Trésor et la lettre du ministre.

**M. Hawkes:** Très bien. Je vous proposerais maintenant les deux autres exemples, ceux de Moncton et de Scarborough. Là encore, est-ce effectivement le ministre des Travaux publics qui signe une lettre d'acceptation ou une déclaration d'intention?

**M. A. Wilson:** Non, pas dans tous les cas.

**M. Hawkes:** Je vois. Quelles sont les particularités de Moncton et de Scarborough, et qui a signé?

**M. A. Wilson:** Non, je n'ai pas fait de recherche à ce sujet. Mais selon une hypothèse très valable, il s'agirait d'un fonctionnaire régional, peut-être d'un directeur général régional. L'acceptation du contrat se situe normalement à ce niveau, mais avec l'autorisation du Conseil du Trésor et en vertu d'une minute numérotée de ce dernier, en règle générale.

**M. Hawkes:** C'est donc le Conseil du Trésor qui a pris la décision effective. Celui ou celle qui détient la minute du



## [Texte]

provides the authority to the regional official who then follows procedure.

**Mr. A. Wilson:** The normal procedure is that there is a return copy of a Treasury Board submission, with a Treasury Board minute number reference. This may or may not be accompanied by a letter of qualification or observation. But the document and the minute number, that becomes the authority in which we enter into the transaction subsequently.

**Mr. Hawkes:** Yes, but I would like to know if it is the same named individual in all three cases coming out of Treasury Board, or who is involved in Public Works, or if you have a series of different people here.

**Mr. A. Wilson:** Normally the decision letters, which I believe are the instruments you are talking about, are normally signed by a deputy secretary of the administrative policy branch in the case of contract arrangements. In fact, that is the branch which Mr. Mastronardi belongs to. That is the normal signatory. On occasion it elevates to the secretary and on still fewer occasions to the Minister himself. It would depend on the nature of the transaction, sensitivity, other factors. But the normal line is at the deputy secretary, admin policy branch level; that is a normal communication link.

There are other branches, of course, in the Treasury Board that address types of transactions other than contracts. But your observations here, I believe, relate to the contractual transactions.

**Mr. Hawkes:** Okay. I am looking for consistency or inconsistency of the players across the situation which the Auditor General has identified for us.

**Mr. A. Wilson:** The inconsistency in this circumstance, I think, is solely limited to the fact that the documents were signed, not by officials but by Ministers.

**Mr. Hawkes:** Okay, that is an inconsistency. In other words it is...

**Mr. A. Wilson:** That is, in my mind... I think I would rather have a Treasury Board official comment on what they consider a consistency or an inconsistency. I do not think it is in my area of expertise to make that judgment. But to me, that was an inconsistency. Perhaps it would not to them, but to me it would seem to be that.

• 1105

**Mr. Hawkes:** I have in front of me a January 29 story by James Rusk in the *Toronto Globe and Mail*. In the last three paragraphs of that article, let me just read a piece to you. He has some documents I do not have, but he says:

The memorandum shows that in July 1981 the senior levels of the department stopped an attempt by the lower levels to inform the Treasury Board about the course of negotiations with the Campeau organization.

## [Traduction]

Conseil du Trésor délègue ce pouvoir au fonctionnaire régional qui applique ensuite la procédure.

**M. A. Wilson:** Selon la procédure normale, on renvoie une copie de la demande faite au Conseil du Trésor, avec un numéro de référence de la minute de ce dernier. C'est accompagné ou non d'une lettre d'explications et d'observations. Mais le document et le numéro de la minute deviennent l'autorisation nous permettant de conclure par la suite la transaction.

**M. Hawkes:** Oui, mais j'aimerais savoir si c'est la même personne qui est nommée dans les trois cas pour le Conseil du Trésor, et qui était responsable aux Travaux publics, ou si vous avez là une série de personnes différentes.

**M. A. Wilson:** Normalement, les lettres donnant la décision... c'est-à-dire les actes dont vous parlez, semble-t-il... sont normalement signées par un secrétaire adjoint de la Direction de la politique administrative, dans le cas des ententes relatives aux contrats. En fait, c'est la direction à laquelle appartient M. Mastronardi. C'est là que se situe normalement le pouvoir de signer, qui passe parfois au secrétaire ou, en de plus rares occasions au ministre lui-même. Cela dépend de la nature de la transaction, de son importance et d'autres facteurs. Mais normalement il s'agit du secrétaire adjoint, au niveau de la Direction des politiques administratives où se situe normalement la communication.

Il y a bien sûr d'autres directions au Conseil du Trésor qui se chargent des transactions autres que les contrats, mais je crois que c'est de ces derniers que vous parlez ici.

**M. Hawkes:** Oui. J'essaie de voir si les protagonistes sont les mêmes ou non dans toute la situation que le vérificateur général nous a décrite.

**M. A. Wilson:** La seule particularité dans ce cas, c'est que les documents ont été signés non par les fonctionnaires mais par le ministre.

**M. Hawkes:** Oui, c'est une particularité. En d'autres termes, c'est...

**M. A. Wilson:** C'est, selon moi... Mais il serait préférable qu'un fonctionnaire du Conseil du Trésor dise si cela est ou non une dérogation à la règle. Je ne suis pas en mesure d'en juger, mais, selon moi, c'était un procédé inhabituel. Peut-être sont-ils d'un avis différent.

**M. Hawkes:** J'ai sous les yeux un article de James Rusk publié dans le *Globe and Mail* de Toronto du 29 janvier. Permettez-moi de vous lire un extrait des trois derniers paragraphes de cet article. L'auteur a certains documents que je ne possède pas, mais il dit ceci:

La note de service indique qu'en juillet 1981, les cadres supérieurs du ministère ont freiné une tentative des niveaux inférieurs d'informer le Conseil du Trésor du cours des négociations avec la Société Campeau.

*[Text]*

Is that substantially correct, that there was a submission to Treasury Board prepared by officials at a lower level that was modified at senior levels?

**Mr. A. Wilson:** Let me see if I can shed some light on that circumstance. Also, Mr. McFarland, our regional director, the author of the memorandum in question, is with us this morning in case you wish to ask him some questions.

**Mr. Hawkes:** Can you repeat that for me? Which memo—the original or the modified?

**Mr. A. Wilson:** I believe it is the memo saying ... the second-last paragraph in the article "There had been a draft submission to make Treasury Board aware" ... the memo that makes that statement. The author is here today.

**Mr. Hawkes:** Could we have him at the witness table?

**Mr. A. Wilson:** He can step forward in a moment.

Could I perhaps give a little background on the circumstance as I know it? I was not involved in every stage of it, but I have looked it up.

The submission in question was a submission for 4,000 metres of space to house the Anti-dumping Tribunal in space in one of the Journal Towers. The draft of the Treasury Board submission was forwarded to headquarters for review—not by me; I was not involved in this particular transaction, but I have researched it.

By understanding with Treasury Board officials, it is not normal to seek an exception from the tendering process. It is not normal to go to the Treasury Board and say that we wish their permission to carry out a negotiation rather than a tender. The authority to make that decision is in fact delegated to the Minister.

We have had cases before, as I recall, where the Treasury Board would make an observation on such a submission. In other words, they would not consider it a proper submission. The draft submission was returned, as I understand it, with an observation to the effect that it is improperly stated and need not say that because the authority is vested in the Minister of the department and need not be sought. That was the purpose of the correction. There was no Machiavellian plot to mislead or withhold information. It was that simple.

**Mr. Hawkes:** Was it returned from Treasury Board with that note?

**Mr. A. Wilson:** It was returned from headquarters advising the region, as I understand it, that such a submission is not necessary, and the submission was rephrased to omit the request to negotiate rather than publicly tender. An explanation was given instead under the authority of the Minister.

**Mr. Hawkes:** So there is some documentation here? Were these things in writing or were these phone calls?

*[Translation]*

Est-il donc exact qu'une note à l'intention du Conseil du Trésor préparée par des fonctionnaires d'un niveau inférieur a été modifiée au niveau supérieur?

**M. A. Wilson:** Voyons si je peux vous apporter des précisions sur cette circonstance. De plus, M. McFarland, notre directeur régional, auteur de la note de service en question, est parmi nous ce matin au cas où vous voudriez lui poser certaines questions.

**M. Hawkes:** Pourriez-vous répéter cela? De quelle note... L'originale ou celle qui a été modifiée?

**M. A. Wilson:** Je crois qu'il s'agit de la note indiquant... L'avant dernier paragraphe de l'article «Il y avait eu un projet de présentation afin que le Conseil du Trésor soit mis au courant»... La note qui fait état de cela. L'auteur est ici aujourd'hui.

**M. Hawkes:** Pourrions-nous le convoquer à la table des témoins?

**M. A. Wilson:** Il pourra s'y présenter dans un instant.

Pourrais-je apporter quelques précisions que je connais sur cette affaire? Je n'ai pas participé à toutes les étapes, mais j'ai fait certaines recherches.

La demande en question concernait 4,000 mètres d'espace pour héberger le tribunal anti-dumping dans des locaux situés dans l'une des tours du «Journal...» L'ébauche de la demande à l'intention du Conseil du Trésor avait été envoyée à l'administration centrale pour examen—pas par moi; je n'avais pas participé à cette transaction, mais j'ai fait des recherches à ce sujet.

Il est entendu avec les fonctionnaires du Conseil du Trésor que la procédure normale est de lancer un appel d'offres. Normalement, on ne peut pas demander au Conseil du Trésor la permission de procéder plutôt par voie de négociation. Le pouvoir de prendre cette décision est en fait délégué au ministre.

Auparavant, je me souviens que dans certains cas le Conseil du Trésor faisait une observation sur une telle demande, le jugeant mal formulée. Le projet a donc été renvoyé avec une mention à l'effet qu'il était mal rédigé, et qu'il était inutile de demander une telle autorisation, que cette décision appartient au ministre. Tel était l'objet de la correction. Il ne s'agissait pas d'un complot machiavélique en vue de tromper ou de cacher des renseignements. C'était très simple.

**M. Hawkes:** La demande a-t-elle été renvoyée par le Conseil du Trésor avec cette note?

**M. A. Wilson:** Elle a été renvoyée par l'administration centrale qui indiquait à la région, sauf erreur, que cette demande n'était pas nécessaire, et le document a été réécrit de façon à omettre la requête de négocier plutôt que de lancer un appel d'offre public. Une explication, sous l'autorité du ministre, y a été jointe.

**M. Hawkes:** Il y a donc là une certaine documentation? Tout cela était-il couché sur papier ou s'agissait-il d'appels téléphoniques?

## [Texte]

**Mr. A. Wilson:** There is a draft Treasury Board submission, which is the one referred to, and there is a subsequent Treasury Board submission, which was modified. These documents would have to be cleared and released by the Treasury Board because they are Treasury Board documents, but they do exist.

**Mr. Hawkes:** Is there . . .

**The Chairman:** Excuse me, Mr. Hawkes. Would you permit a supplementary from Mr. Fennell on this?

**Mr. Hawkes:** Just in one second.

The instruction from headquarters to modify . . .

**Mr. A. Wilson:** As I say, I did not do this personally. I have not had knowledge of it until recently, but I have researched it. I could not find the written document on that. I am not certain if Mr. McFarland has been able to, but I could not locate a written direction to that effect.

**Mr. Hawkes:** So there is no written direction. We have a revise Treasury Board submission, and again we run into this verbal instruction to change it rather than a written instruction to change it. Who is the author of the verbal instruction to change?

**Mr. A. Wilson:** Of that I am uncertain. It was not myself, but it is not an unusual proceeding to talk to the regions rather than to write to them.

**Mr. Hawkes:** Can we track it down? Can we find out who is the author of the verbal instruction?

**Mr. A. Wilson:** I am not certain we can. We could ask Mr. McFarland how he received the instructions. I have not done so, but we could ask him.

• 1110

**Mr. Hawkes:** Could he come to the table while Mr. Fennell is asking his supplementary?

**Mr. Fennell:** I was rather interested, Mr. Wilson, in your comments regarding how Treasury Board treats you. I understand that it is a sort of *carte blanche*, whatever goes is acceptable.

In the day of Simon Reisman, there were people responsible in the Treasury Board who very carefully checked through every detail of every contract in Public Works. Apparently that has disappeared and they are nothing more than a facilitating service at the present time. You have pretty well confirmed that. Would you agree with that statement?

**Mr. A. Wilson:** No, I do not think I would agree with that. Treasury Board people are quite demanding in examining documents. Of course, the process could be explained by board staff, but my experience with the board is that they are quite demanding in the analysis they do, the checking of numbers, the questioning of purpose. This is certainly a normal enough procedure. I would say they are anything but a rubber stamp.

## [Traduction]

**M. A. Wilson:** Il existe un projet de demande à l'intention du Conseil du Trésor, celui dont il est question, et ensuite une demande modifiée. La diffusion de ces documents devra être autorisée par le Conseil du Trésor à qui ils appartiennent, mais ils existent.

**M. Hawkes:** Y a-t-il . . .

**La présidente:** Excusez-moi, monsieur Hawkes. Permettez-vous une question supplémentaire de M. Fennell à ce sujet?

**M. Hawkes:** Dans un instant.

La demande de l'administration centrale de modifier . . .

**M. A. Wilson:** Encore une fois, je n'ai pas fait cela personnellement. Je n'en ai pas eu connaissance jusque récemment, mais j'ai fait des recherches à ce sujet. Je n'ai pas pu trouver de documents écrits. Je ne suis pas certain que M. McFarland ait eu plus de chance que moi, mais je n'ai pas réussi à trouver de directives écrites à cet effet.

**M. Hawkes:** Il n'existe donc aucune directive écrite. Nous avons une demande révisée à l'intention du Conseil du Trésor, et nous retrouvons cette instruction verbale de la modifier plutôt qu'une instruction écrite à ce sujet. Qui est l'auteur de cette instruction verbale de modification?

**M. A. Wilson:** Je n'en suis pas sûr. Ce n'était pas moi, mais il n'était pas inhabituel de parler aux régions plutôt que de leur écrire.

**M. Hawkes:** Pouvons-nous retrouver la trace de cela? Pouvons-nous découvrir qui est l'auteur de l'instruction verbale?

**M. A. Wilson:** Je n'en suis pas sûr. Nous pouvons demander à M. McFarland comment il a reçu les instructions. Je n'ai pas fait cela, mais nous pouvons le lui demander.

**M. Hawkes:** Pourrait-il venir à la table, pendant que M. Fennell pose sa question supplémentaire?

**M. Fennell:** J'aimerais entendre vos commentaires, monsieur Wilson, sur la façon dont le Conseil du Trésor vous traite. Il semble vous donner carte blanche pour tout.

A l'époque de Simon Reisman, il y avait des gens responsables au conseil, qui vérifiaient très soigneusement les moindres détails de chaque contrat des travaux publics. Apparemment, cela a changé, et le Conseil ne fait plus que transmettre. C'est ce que vous avez fort bien confirmé. Êtes-vous d'accord?

**M. A. Wilson:** Non. Les gens du Conseil du Trésor sont très exigeants lorsqu'ils examinent des documents. Naturellement, le personnel du conseil pourrait expliquer le processus, mais mon expérience de cet organisme m'a montré qu'il est très exigeant dans ses analyses, dans ses vérifications de chiffres et dans les justifications qu'il recherche. La procédure est tout à fait normale. Ses activités sont loin d'être une simple formalité.



[Text]

**Mr. Fennell:** The people responsible in Treasury Board for checking through what you are doing, have they a background in real estate, in public works generally?

**Mr. A. Wilson:** No. Occasionally there is somebody with that background, but it is not a necessary criterion for selection, in my view.

**Mr. Fennell:** As a double check, do you not think it would be important to have that criterion in place in the Treasury Board?

**Mr. A. Wilson:** Well, they are analysts and I think it may help.

**Mr. Fennell:** Are they real-estate analysts?

**Mr. A. Wilson:** No. They are usually economic analysts.

**Mr. Fennell:** Thank you.

**Mr. Hawkes:** Mr. McFarland is here now. Could he tell us who was the author of the verbal instruction?

**Mr. McFarland:** No, I am afraid I cannot. In the time I had available yesterday, I talked to my Manager of Property Administration and Head of Leasing, and there is no record of who phoned to say that the submission was not going forward. We received a cancelled copy of the submission from headquarters just saying cancelled. I could not make out whose initial it was.

**Mr. Hawkes:** In whose headquarters DPW is?

**Mr. McFarland:** Yes, pardon me. I am the regional fellow.

The amended submission then went forward seeking authority to lease four floors. The reference to Journal North and South was deleted from that submission.

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, I may say we have not in fact intensively researched this. We are willing to question all the staff who we think may have handled the submission to see if we can find an individual. We have not yet done that. We have had little time to address it. But if this is the wish of the committee, we will be happy to try to determine this. There are a number of possible candidates.

You may well be putting a sinister connotation on this, and I would like to disabuse the committee of that notion. This was not the major lease which later turned up on the two towers. This was for a smaller block of space some time earlier. I believe the action taken was just administrative and corrective in the format of the submission not necessarily in the purpose of the submission. That is what I believe from my research of the matter.

**Mr. Hawkes:** I think the witness will recognize that the Public Accounts committee reports frequently deal with the system and what needs to be changed in the system. Any case study provides us with information about the system. In that context, I am trying to pin some things down around here.

[Translation]

**M. Fennell:** Les gens du Conseil du Trésor qui vérifient à fond ce que vous faites ont-ils des antécédents dans l'immobilier et dans les travaux publics, en général?

**M. A. Wilson:** Non. Il y a parfois des gens qui s'y connaissent à cet égard, mais ce n'est pas nécessairement un critère de sélection, selon moi.

**M. Fennell:** Comme mesure de contrôle efficace, ne pensez-vous pas qu'il serait important que ce critère s'applique au Conseil du Trésor?

**M. A. Wilson:** Eh bien, ce sont des analystes et je pense que cela peut être utile.

**M. Fennell:** Dans le domaine de l'immobilier?

**M. A. Wilson:** Non, en général ce sont des analystes en économie.

**M. Fennell:** Merci.

**M. Hawkes:** M. McFarland est ici maintenant. Pourrait-il nous dire qui était l'auteur de l'instruction verbale?

**M. McFarland:** Non, malheureusement. Hier j'ai eu le temps de parler à mon directeur de l'administration des biens, ainsi qu'au chef des locations, et rien n'indique qui a téléphoné pour dire que la demande devrait être modifiée. Nous avons reçu de l'administration centrale une copie annulée de la demande, indiquant simplement l'annulation. Je n'ai pas réussi à déterminer de qui étaient les initiales.

**M. Hawkes:** L'administration centrale du MTP?

**M. McFarland:** Oui, excusez-moi. Je suis fonctionnaire régional.

La demande modifiée a ensuite été transmise, demandant l'autorisation de louer quatre étages. La mention *Journal Édifice Journal Nord et Sud* avait été supprimée de cette demande.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, je peux dire que je n'ai pas vraiment fait de recherches intensives à ce sujet. Nous sommes disposés à poser des questions à tous les employés qui se seraient occupés de la demande pour voir si nous pouvons trouver l'intéressé. Nous n'avons pas encore fait cela. Nous avons eu peu de temps pour le faire. Mais si tel est le souhait du Comité, nous serons heureux d'essayer de le déterminer. Il existe un certain nombre de candidats possibles.

Vous établissez peut-être une connotation sinistre à ce sujet, et j'aimerais vous en dissuader. Ce n'était pas là le gros bail qui a été conclu ensuite pour ces deux tours. Il s'agissait d'espace d'une superficie moindre, peu de temps avant. La modification était simplement d'ordre administratif et portait sur la forme de la demande, plutôt que sur le fond, son objet. C'est ce que j'ai pu conclure de mes recherches sur la question.

**M. Hawkes:** Le témoin admettra sans doute que les rapports du Comité des comptes publics traitent souvent du système et des modifications qu'il faut y apporter. Chaque étude de cas nous renseigne sur le système. À cet égard, j'essaie de mettre en lumière certains points ici.

## [Texte]

Come back to Tower C for a minute. There is a negotiated lease here; that implies the need for negotiators. Can you identify for us who was in charge of the government negotiations, on the government side and on Campeau's side?

**Mr. A. Wilson:** Are you addressing Tower C?

**Mr. Hawkes:** Yes.

**Mr. A. Wilson:** I think I will ask Mr. McFarland if he could answer that part of the question.

**Mr. McFarland:** I must apologize, I did my homework on Journal North and South. It is very likely that our Head of Leasing, who is a skilled negotiator and in the realty business, negotiated with the Campeau Corporation officials. To my knowledge, at that time it would likely have been the Vice-President of the Campeau Corporation, Ottawa office, and one other individual.

**Mr. Hawkes:** Are those the same individuals who did Journal North and South?

**Mr. McFarland:** I believe so.

• 1115

It was all in a very short period of time—within the same roughly 12-month period—when Tower C was negotiated, and Journal North and Journal South.

**Mr. Hawkes:** What I am after here is—and maybe you could provide the information to the steering committee—the named individuals involved in that negotiation, the extent to which those people were involved in the creation of submissions to Treasury Board, the people who had the hands-on negotiating. Are they the same people, and what kind of handle did they have on the Treasury Board submission? Were they entitled to see it? Were they creators of it? Could they disagree with it? Did they disagree with it? There is a trail in there that I am trying to get a handle on.

**Mr. McFarland:** The head of leasing in the National Capital Region, who is a knowledgeable, professional realty individual, negotiated the lease and drafted the Treasury Board submission.

**Mr. Hawkes:** So that person would be a very knowledgeable witness for this committee, if we can identify who on earth he or she is. And you will do that for us? You will identify that person for us?

May I have one final question to the Auditor General. He brought to our attention that it was just prior to the election in August 1984 that the proper things happened in relationship to the Centennial Towers lease. Does that leave us in the position where the Government of Canada was paying out money for a lease on some kind of illegal basis? Was that an illegal payment for the period of a year and a half to two years because the proper documentation was not in place?

**Mr. Dye:** I am not able to give a legal opinion. My understanding is the lease was executed before. It was the permis-

## [Traduction]

Revenons à la tour C pour un instant. Elle a fait l'objet d'un bail négocié, d'où la nécessité de négociateurs. Pouvez-vous nous dire qui s'est chargé des négociations pour le compte de l'administration, ainsi que pour le compte de Campeau?

**M. A. Wilson:** Voulez-vous parler de la tour C?

**M. Hawkes:** Oui.

**M. A. Wilson:** Je demanderai à M. McFarland de répondre, peut-être, à cette partie de la question.

**M. McFarland:** Je dois m'excuser, je me suis préparé pour les tours nord et sud du Journal. Très vraisemblablement, notre chef des locations, négociateur compétent qui s'occupe aussi d'immobilier, a négocié avec les représentants de la Société Campeau. Il se serait vraisemblablement agi à cette époque, et à ma connaissance, du vice-président de cette compagnie, du bureau d'Ottawa, ainsi que d'une autre personne.

**M. Hawkes:** Les mêmes personnes se sont-elles occupées des tours nord et sud du Journal?

**M. McFarland:** Je le crois.

Tout cela s'est produit dans une période très courte—correspondant grosso modo à la même période de 12 mois—au moment où se déroulèrent les négociations sur la Tour C ainsi que les tours Nord et Sud de l'édifice Journal.

**M. Hawkes:** J'aimerais savoir—et peut-être pourriez-vous fournir le renseignement au Comité directeur—quelles sont les personnes qui ont participé à ces négociations et également dans quelle mesure elles ont été parties prenantes à la rédaction des soumissions au Conseil du Trésor; les gens en fait sur qui reposaient les négociations. Sont-ce les mêmes, et dans quelle mesure avaient-ils barre sur la soumission au Conseil du Trésor? Avaient-ils eu le droit de la voir? En avaient-ils été les auteurs? Auraient-ils pu n'être pas d'accord? Ont-ils manifesté leur désaccord? Voilà la piste que j'essaie de remonter.

**M. McFarland:** Le responsable en chef des baux dans la région de la Capitale nationale, une personne très compétente et spécialisée dans l'immobilier, avait négocié le bail et rédigé la soumission au Conseil du Trésor.

**M. Hawkes:** Cette personne serait donc un précieux témoin pour le Comité si nous pouvions au moins savoir de qui il s'agit. Pourriez-vous nous le dire? Pourriez-vous nous donner son nom?

J'aimerais enfin poser une dernière question au vérificateur général. Il nous a signalé que c'était juste avant les élections, en août 1984, que les choses furent faites comme il le convenait dans le cas du bail des tours du Centenaire. Cela revient-il à dire que le gouvernement du Canada avait jusque là payé des loyers basés sur un bail illégal? Le gouvernement a-t-il illicitement déboursé de l'argent pendant un an et demi ou deux ans du fait que la documentation nécessaire n'existait pas?

**M. Dye:** Je ne saurais vous donner d'avis juridique à ce sujet. Si j'ai bien compris, le bail était déjà valide. C'est

*[Text]*

sion to execute the lease that was two years subsequent. I cannot advise your committee on a point of law, because I just do not know. It is a question that could be put to the committee's counsel, or I could find out through my counsel; but I do not know in law. We do know that the process was not followed, in my view. I do not think there was a Treasury Board minute to tell them to create a lease until August 1984.

**Mr. Hawkes:** Do we have a systemic problem here for the government—some kind of system in place that makes sure payments are legal and that puts the supplier, the servicer, whatever, at risk if a lease is signed in something less than legal fashion?

**Mr. Dye:** I think the system, if followed, is adequate and would not put suppliers of services or otherwise at risk.

**The Chairman:** I would like now to suspend the sitting for about five minutes, and on our return we will begin with Mr. Keeper.

• 1118

• 1125

**The Chairman:** I would like to call the meeting to order. Would members be kind enough to take their seats. Mr. Keeper, are you ready to begin now?

**Mr. Keeper:** I was waiting for the room to settle down a bit.

**An hon. member:** Cyril likes quiet when he performs.

**Mr. Keeper:** Thank you.

I assume we are about a business that is sufficiently important to have some silence.

Thank you, Madam Chairman. I want to refer to the opening statement of the Auditor General, which is dated January 29. On page 2 it indicates the real problem is not that policy directives and guidelines for managing accommodation in government are inadequate, but that there is no effective mechanism to ensure the department and its clients comply with them.

Madam Chairman, I understand fundamentally what the Auditor General is saying: the government has a sufficiency of policies with regard to the acquisition and management of properties. If these policies were followed, then the kinds of wastage of public funds, such as the \$400 million on these lease-purchase arrangements, would not take place. In order that this kind of wastage of public funds does not continue into the future, there is a need for an effective mechanism to ensure the department and its clients comply with the policies.

*[Translation]*

l'autorisation d'exécuter le bail qui fut donnée deux ans plus tard et je ne saurais vous dire ce qu'il en est du point de vue du droit parce que je l'ignore. Vous pourriez poser la question à votre conseiller juridique, je pourrais moi-même me renseigner, si vous le voulez, mais je ne sais pas ce que la loi dit. Nous savons par contre, et c'est mon opinion, que la procédure n'a pas été respectée. Je ne pense pas qu'on puisse trouver, dans les minutes du Conseil du Trésor, une décision leur donnant l'autorisation de conclure un bail jusqu'en août 1984.

**M. Hawkes:** Le gouvernement a-t-il dès lors ici un problème systémique, en ce sens qu'il existe bel et bien un système selon lequel les versements sont bien sûr licites mais aux termes duquel le fournisseur des biens ou des services court un risque en ce sens qu'il peut fort bien se retrouver avec un bail qui n'est pas tout à fait légal?

**M. Dye:** Je dirais que, si la procédure est respectée, le système est bon et ne compromet pas la position des fournisseurs de Sa Majesté.

**La présidente:** J'aimerais avec votre permission décréter une interruption de cinq minutes environ, après laquelle nous entendrons M. Keeper.

**La présidente:** À l'ordre, je vous prie. Les députés auraient-ils l'obligance de prendre place? Monsieur Keeper, êtes-vous prêt à commencer?

**M. Keeper:** J'attendais que le calme revienne dans la salle.

**Une voix:** Cyril a besoin de calme pour faire son numéro.

**M. Keeper:** Je vous remercie.

Nous parlons, je crois, d'une question dont l'importance mérite un certain silence.

Je vous remercie, madame la présidente. J'aimerais revenir à l'exposé du 29 janvier du Vérificateur général qui signalait à la page 2, que le véritable problème n'est pas dû à une insuffisance des directives et lignes directrices politiques en matière d'administration immobilière au gouvernement, mais plutôt au fait qu'il n'existe aucun mécanisme suffisamment efficace pour garantir le respect de ces directives tant par le ministère que par ses clients.

Madame la présidente, j'ai fort bien compris ce que le Vérificateur général voulait nous dire par là: le gouvernement a suffisamment de politiques en matière d'acquisitions et d'administration immobilières. Si ces politiques étaient respectées, ce genre de gaspillage de deniers publics comme ces 400 millions de dollars que nous avons perdus dans le cadre de ces contrats de location-vente, ne saurait se produire. Afin d'enrayer une fois pour toutes ce genre de gaspillage, il nous faut absolument un mécanisme efficace qui nous garantirait que le ministère et ses clients respectent effectivement ces politiques.



## [Texte]

What can the deputy minister tell the committee to assure us the policies and directives, with regard to property acquisition and management, will be followed?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, assurance, certainly from my point of view, starts with the registering of the deliberations of this committee.

## [Traduction]

Que pourrait nous dire le sous-ministre pour nous donner l'assurance que ces politiques, ces lignes directrices, relatives à l'acquisition et à l'administration de biens immobiliers, seront effectivement respectées?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, cette garantie commence, à mon avis du moins, par l'enregistrement des délibérations de votre Comité.

• 1130

One of the members has referred to the question: Are there systemic problems? The Auditor General has mentioned that the policies are adequate. I think the first thing we have to do, as part of our comprehensive plan to give that assurance to you, Madam Chairman, and the committee, is on the one hand to review the policies and the systems together and ensure that the system is in support of the intention and the directions coming from the policies. That means reviewing the full range of processes we have in our department to identify weaknesses in the light of experiences, identify weaknesses and change systems accordingly.

Second, I think we have to ensure through improved information systems that the data we have in our systems, past and new, are of the quality that will be fully supportive of any alternatives that may be presented to the Minister, and the Treasury Board Minister, as well as Cabinet.

Third, we have to put in our system requirements for the kind of cost-benefit analysis that the Auditor General sometimes has mentioned is not always evident in our file. That may mean a number of things. That may mean developing, if they do not exist... I hasten to say, if they do not exist, Madam Chairman, because I am speaking from two weeks of experience and, as I said, a second meeting over here. But really, looking at what we have as internal guidance with regard to the preparation of projects, the preparation of supporting documents, I am sure there is a lot in the department. In fact, the ADMs who are accompanying me today could speak to that if the committee so wishes.

So to ensure a follow-up to the Auditor General's report and to act on those, I have already mentioned to the committee at the last meeting that it is evident that we have to review the system, not only independently but also very closely with the Auditor General and the Comptroller General. I have mentioned that the Secretary of Treasury Board has already accepted an invitation to sit on a committee that I intend to chair, and the invitation has also already gone out to the Comptroller General. At the same time, one of the members mentioned it should be reviewed with the Auditor General. I have committed myself to do that and I have also mentioned I have invited the Auditor General's representative to participate on every audit committee we have so that we do not wait for reports before corrective actions are taken.

So, Mr. Keeper, there are many things I intend to put in motion to identify where things may have gone wrong. I am

Quelqu'un a posé la question: y a-t-il des problèmes dans ces systèmes? Le Vérificateur général a déclaré adéquates les politiques. Je crois qu'il nous faut tout d'abord, dans le cadre de notre plan global visant à vous donner cette garantie, à vous madame la présidente et aux membres du Comité, revoir ensemble les politiques et les systèmes afin de nous assurer que le système appuie les politiques dans leurs intentions et leurs directions. Cela signifie une étude de toute la gamme des processus de notre Ministère en vue d'identifier les faiblesses à la lumière de l'expérience, d'identifier les faiblesses et de modifier les systèmes en conséquence.

Ensuite, je crois que nous devons nous assurer, grâce à des systèmes d'information améliorés, que les données de nos systèmes, passées et présentes, sont d'une qualité suffisante pour justifier pleinement toute option que nous présenterons à notre ministre, au président du Conseil du Trésor ainsi qu'au Cabinet.

Enfin, il nous faut inclure dans notre système, des critères qui permettront le genre d'analyse des coûts et bénéfices dont le Vérificateur général a parfois critiqué l'absence dans nos dossiers. Cela peut signifier plusieurs choses. Il faudra peut-être mettre au point, si cela n'existe pas déjà... Je m'empresse d'ajouter, si cela n'existe pas déjà, madame la présidente, car je parle après deux semaines d'expérience et après une deuxième réunion ici. Quoi qu'il en soit, en réalité, si l'on songe à ce que nous avons comme directives internes sur la préparation des projets et la préparation des pièces justificatives, je suis persuadé qu'il y en a beaucoup au Ministère. En fait, les sous-ministres adjoints qui m'accompagnent aujourd'hui peuvent vous en parler si vous le souhaitez.

Donc, en vue d'assurer un suivi au rapport du Vérificateur général et afin de donner suite à ses recommandations, comme je l'ai déjà mentionné au Comité à la dernière réunion, il est évident qu'il nous faut revoir le système, non seulement indépendamment, mais en étroite collaboration avec le Vérificateur général et le Contrôleur général. J'ai mentionné que le secrétaire du Conseil du Trésor a déjà accepté notre invitation à siéger au comité que j'ai l'intention de présider, et une invitation a également été faite au Contrôleur général. Par contre, l'un des députés a mentionné que le Vérificateur général devrait également participer à la révision. Je m'y suis engagé et j'ai également dit que j'avais invité un représentant du Vérificateur général à participer à chaque comité de vérification de façon à ce que nous n'ayons pas à attendre la rédaction des rapports avant de prendre des mesures correctives.

Donc, monsieur Keeper, j'ai l'intention de mettre en marche plusieurs mécanismes afin de voir où les choses ont peut-être

[Text]

quite sure my colleague from—I do not want to speak for him—the Treasury Board Secretariat will also be pondering your deliberations and what is or may be required to meet your concerns as well as the concerns raised by the Auditor General's report.

**Mr. Keeper:** I guess, Madam Chairman, a review is obviously necessary. But what I wanted to know specifically was... You know, there already is a plethora of policies in place and as you review you will obviously be coming up with more policies.

What is there to assure us that we will not end up with the same kind of situation a couple of years down the road? How is compliance with the policies and directives going to be enforced?

• 1135

**Mr. Lafontaine:** I mentioned another area which I intend to strengthen—it is the financial side of our department—in order to give them the full mandate that they have and ensure quality control over Treasury Board submissions and quality control over data. In the end, Mr. Keeper, the assurance is that, first, I have agreed to come back with action plans, and members will be in a position to judge whether these are adequate or not. Second, the proof of the pudding will be changes. I wish I could give other reasons. The Treasury Board has the power to refuse our submissions if they are not according to their policies. Certainly, for any deputy minister starting in a department, I certainly would not like to be back before this committee next year and have the same observations made.

**Mr. Keeper:** I hear the bottom line there being that Treasury Board has the authority to refuse submissions or to refuse any actions you take.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman to the member, we make submissions to Treasury Board. Our submissions to Treasury Board are there to be accepted, rejected or changed. So definitely there is a power there to refuse; there is a power there to say you are not living with policies.

**Mr. Keeper:** Could I have a brief comment from the Auditor General with regard to the question of policies and compliance, in light of what the deputy minister has said until now?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, it would seem to me review is useful. But it would also seem to me, if the deputy minister and his staff would follow the existing rules in the meantime, that would also be extremely helpful until the review is complete. We are not suggesting more controls; we are suggesting better quality control of the existing rules, and I am sure there is a possibility of improvement. For example, Treasury Board may wish to table the compliance with its tendering rules, what percentage of space... either number of tenders or space leased—complied with the tendering rules. I think Treasury Board has a role to play. In my view, Treasury Board should monitor its policies and insist forcefully that

[Translation]

mal tourné. Je suis persuadé que mon collègue du—je ne voudrais pas parler en son nom—secrétariat du Conseil du Trésor va également réfléchir à vos délibérations et à ce qui serait ou pourrait être nécessaire afin de répondre à vos préoccupations ainsi qu'à celles que le Vérificateur général abordait dans son rapport.

**M. Keeper:** Je suppose, madame la présidente, qu'une révision est manifestement nécessaire. Toutefois, ce que j'aimerais savoir expressément... Comme vous le savez, il y a déjà toute une panoplie de politiques en place et dans le cadre de votre révision, vous allez certainement en formuler encore.

Qu'est-ce qui nous garantit que nous n'allons pas nous retrouver dans le même genre de situation dans quelques années? Comment va-t-on faire respecter les politiques et les directives?

**M. Lafontaine:** J'ai mentionné un autre secteur que j'ai l'intention d'étoffer... les services financiers de notre ministère... afin de leur permettre d'exercer leur plein mandat et d'assurer le contrôle de la qualité sur les demandes présentées au Conseil du Trésor et sur les données. En dernière analyse, monsieur Keeper, la garantie provient du fait que, tout d'abord, j'ai accepté de revenir soumettre mes plans d'action, ce qui permettra aux députés de décider s'ils sont ou non adéquats. Ensuite, la preuve proviendra du fait qu'il y aura des changements. J'aimerais pouvoir vous donner d'autres raisons. Le Conseil du Trésor détient le pouvoir de refuser nos demandes si celles-ci ne sont pas conformes à ses politiques. Il est certain que pour un sous-ministre qui commence dans un ministère, je n'aimerais pas revenir devant vous l'an prochain et entendre les mêmes remarques.

**M. Keeper:** Je vous ai entendu dire qu'en dernière analyse, le Conseil du Trésor détenait l'autorité de refuser les demandes ou de rejeter toute mesure que vous prendriez.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, monsieur le député, nous présentons des demandes au Conseil du Trésor. Celui-ci a le pouvoir de les accepter, de les rejeter ou de les modifier. Le pouvoir de refuser est très certainement là; le pouvoir de dire «vous ne vous conformez pas aux politiques» aussi.

**M. Keeper:** Le Vérificateur général pourrait-il nous faire un bref commentaire sur la question des politiques et de leur respect à la lumière de ce que le sous-ministre a déclaré jusqu'à présent?

**M. Dye:** Madame la présidente, il me semble qu'une révision serait utile. Toutefois, il me semble aussi que, si le sous-ministre et son personnel respectaient les règlements actuels entre-temps, ce serait des plus utiles jusqu'à la fin de la révision. Nous ne proposons pas des contrôles plus nombreux; nous proposons un contrôle de meilleure qualité sur l'application des règlements actuels, et je suis persuadé qu'il y a moyen d'apporter des améliorations. Par exemple, le Conseil du Trésor voudra peut-être déposer le taux de respect de ses règlements en matière d'appels d'offres, quel pourcentage d'espace... soit le nombre de devis ou l'espace loué... respecte les règlements d'adjudication. Je crois que le Conseil

[Texte]

those policies, where they are appropriate in the particular circumstances, be followed.

**Mr. Keeper:** If I could shift my questioning to the senior Treasury Board official for a moment . . .

**The Chairman:** Excuse me. Mr. Lafontaine wants to add something.

**Mr. Lafontaine:** As an additional point to the member's question, I mentioned in my introductory remarks the other day, Madam Chairman—but I am reminded that I should state it again—that I have met my Minister on these issues on two occasions already, and he has told me of his instructions as well as his commitment, speaking for himself and I guess in the name of the government, that certainly he will be following this. I want to mention that he will be looking at our plans for action and approving them.

**Mr. Keeper:** I would like to move to the Treasury Board official. I do not want to take too much time on this point.

**Mr. Lafontaine:** Okay.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lafontaine.

**Mr. Keeper:** Mr. Mastronardi, I am interested in your reaction to the Auditor General's earlier comments that the real problem is with regard to effective mechanisms for assuring compliance with directives. The Deputy Minister of Public Works really indicated that the buck stops with the Treasury Board, that the Treasury Board has the authority to ensure that its policies and directives for prudent management of public funds are carried through.

• 1140

The Auditor General suggested at this moment a couple of ways that might come about. One would be with the tabling of compliance-with-tendering rules, tabling information on that and statistics, and effective and vigorous monitoring of your own policies.

What I have heard from the deputy minister here is that the buck stops with Treasury Board for the enforcement of these rules so I would like to hear what you have to say about the notion that we have policies in place, we have adequate policies—obviously you could change those policies or refine them or what have you—but that the problem has been one of compliance and just how we make sure that such rules are complied with so we do not waste public dollars in the future.

**Mr. Mastronardi:** Just before I respond to that question, I would like to clarify a statement made earlier regarding the sort of professionalism or professional qualifications that Treasury Board staff have in dealing with the sort of submissions that are under discussion. I just wanted to add that there is real estate professional competence: one of the senior members is a fellow of the Real Estate Institute and he is a

[Traduction]

du Trésor a un rôle à jouer. À mon avis, celui-ci devrait surveiller la mise en oeuvre de ses politiques et devrait insister fortement pour qu'on suive celles-ci lorsqu'elles sont appropriées dans certaines circonstances.

**M. Keeper:** J'aimerais maintenant interroger pendant un instant un haut fonctionnaire du Conseil du Trésor . . .

**La présidente:** Excusez-moi. M. Lafontaine veut ajouter quelque chose.

**M. Lafontaine:** Encore un point suite à la question du député. J'ai mentionné dans ma déclaration l'autre jour, madame la présidente . . . mais on me rappelle que je devrais le répéter . . . que j'ai discuté de ces questions à deux reprises déjà avec mon ministre, et que celui-ci m'a fait part de ses instructions ainsi que de son engagement personnel et je suppose celui du gouvernement, à savoir qu'il va certainement suivre cette affaire. Je tiens à mentionner qu'il va examiner nos plans d'action et les approuver.

**M. Keeper:** J'aimerais passer à un fonctionnaire du Conseil du Trésor. Je ne veux pas prendre trop de temps.

**M. Lafontaine:** Très bien.

**La présidente:** Merci, monsieur Lafontaine.

**M. Keeper:** Monsieur Mastronardi, je suis curieux de connaître votre réaction aux commentaires précédents du Vérificateur général voulant que le problème réel porte sur l'existence de mécanismes efficaces en vue de surveiller le respect des directives. Le sous-ministre des Travaux publics a en réalité dit que c'est au Conseil du Trésor que tout s'arrête, que le Conseil du Trésor détient l'autorité de s'assurer du respect de ses politiques et directives visant la bonne gestion des fonds publics.

Le Vérificateur général a suggéré plusieurs façons d'y parvenir. Il a proposé notamment de déposer le taux de respect des règlements en matière d'appels d'offres, de déposer des renseignements et des statistiques à ce sujet et de recommander la surveillance efficace et vigoureuse de vos propres politiques.

Le sous-ministre nous a dit ici que tout s'arrête au Conseil du Trésor en ce qui concerne l'application de ces règlements et j'aimerais donc que vous me disiez ce que vous pensez de l'idée que nous avons des politiques en place, des politiques adéquates—manifestement vous pourriez modifier ces politiques ou les raffiner ou faire n'importe quoi d'autre—mais que le problème se pose pour les faire respecter; j'aimerais également savoir comment nous pouvons nous assurer que les règlements seront respectés de façon à ce qu'il n'y ait pas de gaspillage des deniers publics à l'avenir.

**M. Mastronardi:** Avant de répondre à cette question, je veux préciser quelque chose qui a été dit précédemment au sujet du professionnalisme ou de la compétence professionnelle du personnel du Conseil du Trésor dans l'étude du genre de demandes dont nous discutons. Je veux simplement ajouter qu'il y a une compétence professionnelle dans le secteur de l'immeuble: l'un des membres principaux est membre associé



*[Text]*

certified property manager; another is a lawyer with real estate experience; another is a certified property manager; and another member has experience in real estate with trust companies, provincial government and the Department of Public Works. I just thought I would like to put that on record.

**Mr. Keeper:** Not only have we policies, but we also have expertise.

**Mr. Mastronardi:** Now, regarding your question . . .

**Mr. Keeper:** So where is the compliance?

**Mr. Mastronardi:** Regarding your question, sir, I think I mentioned on Tuesday that for the past four years we have concentrated on bringing out these policies with departmental participation to give the appropriate direction and guidance to departments. The compliance side of it is the area now—and I think I also mentioned that in my previous comments—that is a major initiative for us, and that is why we are going to be working very, very closely with Public Works to help them in their initiatives that the deputy minister has mentioned.

Also, in terms of policy generally, the compliance area is the one that has caused perhaps the most comment in recent Auditor General's reports, and it is the one that is receiving the most attention right now by Treasury Board staff who are involved with the policy we are talking about.

**Mr. Keeper:** What about the two suggestions the Auditor General made; for example, tabling compliance statistics with regard to tendering rules and monitoring of Treasury Board policies?

**Mr. Mastronardi:** As you know, we do not see all transactions. We will have to examine those transactions for which we are responsible, also the departmental audit reports that we have had a chance to review, in order to come up with some sort of information. We will endeavour to do that.

**Mr. Keeper:** I guess it all sounds like baffle-gab from this side of the table. It sounds like a lot of words and a lot of good intentions. Obviously good intentions are crucial to the process.

Do you agree that the buck stops with Treasury Board in terms of compliance so we do not waste public funds like that?

**Mr. Mastronardi:** Certainly Treasury Board has a responsibility to ensure that its policies are being carried out.

**Mr. Keeper:** So then the buck stops with Treasury Board.

**Mr. Mastronardi:** I think everyone in the system has a responsibility for compliance. It is just not the Treasury Board.

*[Translation]*

de l'Institut de l'immeuble et administrateur accrédité de biens immobiliers; un autre est un avocat expérimenté dans l'immeuble; un autre est un administrateur accrédité de biens immobiliers; et l'autre a acquis son expérience de l'immeuble dans des fiducies, au gouvernement provincial et au ministère des Travaux publics. Je voulais que cela soit consigné au procès-verbal.

**M. Keeper:** Non seulement avons-nous des politiques, mais également les compétences.

**M. Mastronardi:** Maintenant, pour revenir à votre question . . .

**M. Keeper:** Qu'en est-il de faire respecter les règlements?

**M. Mastronardi:** Au sujet de votre question, monsieur, je crois avoir mentionné mardi qu'au cours des quatre dernières années, nous nous sommes efforcés de faire connaître ces politiques, avec la participation des ministères, afin de donner à ceux-ci les directives et les conseils appropriés. L'accent porte maintenant sur le respect des règlements—et je crois également l'avoir mentionné dans mes propos précédents; c'est pour nous une initiative importante, ce qui explique que nous allons travailler en très étroite collaboration avec le ministère des Travaux publics afin d'aider celui-ci dans les initiatives qu'a mentionnées le sous-ministre.

En outre, en ce qui concerne la politique d'une façon générale, la question du respect des règlements a provoqué peut-être le plus grand nombre de commentaires dans les rapports récents du Vérificateur général, et c'est l'aspect auquel accorde le plus d'attention actuellement le personnel du Conseil du Trésor qui est responsable de la politique dont nous parlons.

**M. Keeper:** Que pensez-vous des deux suggestions formulées par le Vérificateur général, à savoir le fait de déposer les statistiques portant sur le respect des règlements en matière d'adjudication et la surveillance des politiques du Conseil du Trésor?

**M. Mastronardi:** Comme vous le savez, nous ne voyons pas toutes les transactions. Il nous faudra examiner toutes celles pour lesquelles nous sommes responsables ainsi que les rapports de vérification du ministère que nous avons eu la chance de revoir afin de trouver ce genre de renseignement. Nous allons tenter de le faire.

**M. Keeper:** Je suppose qu'on a l'impression d'entendre beaucoup de fadaises de ce côté-ci de la table. On a l'impression qu'il s'agit de beaucoup de mots et de beaucoup de bonnes intentions. Manifestement, les bonnes intentions sont essentielles à ce processus.

Convenez-vous que tout s'arrête au Conseil du Trésor en ce qui concerne le respect des règlements afin qu'il n'y ait plus de tel gaspillage des deniers publics?

**M. Mastronardi:** Il est certain qu'il appartient au Conseil du Trésor de s'assurer de l'application de ses politiques.

**M. Keeper:** Donc tout s'arrête au Conseil du Trésor.

**M. Mastronardi:** Je crois que chacun dans le système a une responsabilité face au respect des règlements. Pas uniquement

[Texte]

The departments themselves have a major responsibility. It is a shared responsibility, but we do have a responsibility to ensure that the intent and the objectives of our policies are being carried out.

**Mr. Keeper:** If everybody has the responsibility, and if it is shared throughout the system, throughout the government departments, maybe that is part of the problem, that the responsibility is so diffuse that we cannot pin it down and say, okay, Treasury Board, you are responsible for the compliance with your guidelines. Somebody has to be held accountable for making sure that these policies are followed.

**Mr. Mastronardi:** Of course, ultimately we have the responsibility under the Financial Administration Act to ensure that the government's business is being carried out in an efficient, effective and acceptable way and that the objectives of the policies we develop are in fact being carried out. But beyond that... When I talk about responsibility, there is no such thing as one person responsible and no one else is. Otherwise, that would be an impossible system. Everyone has a responsibility.

I am not denying our responsibility, in so far as our policies are concerned, to ensure compliance. There is no question about that.

• 1145

**Mr. Keeper:** For example, who could say no to Public Works if they were doing something that did not comply with Treasury Board directives?

**Mr. Mastronardi:** If we become aware that you are in consultation, or in the submission—and during a review of that particular submission, if it appears the rules are not being met, these observations are raised with the department.

**Mr. Keeper:** I was not quite clear when you answered the business about tendering rules. Would you be willing to make a commitment to table information on the compliance with tendering rules?

**Mr. Mastronardi:** I am not quite sure what you mean by compliance with tendering rules. In what respect?

**Mr. Keeper:** This is a suggestion that came from the Auditor General, so maybe I could ask for his comment at this point.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Performance statistics, performance measurement information, are an important part of part III of the estimates, which would be helpful to members as they make assessments of departmental performance in the appropriation process. It seems to me that would be one interesting element that members might want to know in part III, which I am sure the department has.

**Mr. St. Germain:** The thing that really concerns me is that Mr. Wilson said a sinister situation was implied. Well, Mr. Wilson, from our perception, from where we are sitting, as Mr.

[Traduction]

le Conseil du Trésor. Les ministères eux-mêmes ont une grande responsabilité. Il s'agit d'une responsabilité partagée, néanmoins il nous appartient de nous assurer que nos politiques sont appliquées dans leur intention et leurs objectifs.

**M. Keeper:** Si chacun a la responsabilité, si celle-ci est partagée à travers le système, entre les ministères gouvernementaux, c'est peut-être en partie le problème, car alors la responsabilité est si floue que nous n'arrivons pas à dire au Conseil du Trésor qu'il est responsable de l'application de ses directives. Il faut que quelqu'un soit responsable pour s'assurer que les politiques soient suivies.

**M. Mastronardi:** Evidemment, en dernière analyse, aux termes de la Loi sur l'administration financière, nous détenons la responsabilité de nous assurer que les affaires du gouvernement se transigent d'une façon efficace, efficiente et acceptable et que les objectifs des politiques que nous élaborons sont en fait atteints. Mais plus loin... Lorsque je parle de responsabilité, on ne peut pas dire qu'une seule personne soit responsable et personne d'autre. Sinon, ce serait un système impossible. Chacun a une responsabilité.

Je ne nie pas la nôtre en ce qui concerne nos politiques. Cela ne fait aucun doute.

**M. Keeper:** Pouvez-vous nous dire qui pourrait arrêter le ministère des Travaux publics, si celui-ci faisait quelque chose qui n'est pas conforme aux directives du Conseil du Trésor?

**M. Mastronardi:** Si nous apprenons que vous êtes en consultation, ou si dans la demande—et au cours de l'étude d'une demande particulière, il semble qu'on n'a pas respecté les règlements, on abordera la chose avec le ministère.

**M. Keeper:** Je n'ai pas très bien compris lorsque vous avez répondu à la question sur cette affaire des règlements en matière d'adjudication. Êtes-vous disposé à vous engager à déposer les renseignements sur le respect des règlements dans ce domaine?

**M. Mastronardi:** Je ne sais pas au juste ce que vous entendez par le respect des règlements en matière d'adjudication. À quel égard?

**M. Keeper:** C'est une suggestion qu'a faite le Vérificateur général et donc peut-être devrais-je lui demander d'expliquer.

**La présidente:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Les statistiques sur la performance, l'information sur l'évaluation de la performance constituent un aspect important de la partie III du budget des dépenses qui aiderait les députés dans leur évaluation de la performance des ministères au niveau des processus appropriés. Il me semble que c'est là un élément intéressant que les députés voudraient peut-être trouver dans la partie III dont dispose, j'en suis persuadé, le ministère.

**M. St. Germain:** Ce qui me préoccupe vraiment, c'est que M. Wilson a dit que cela supposait une situation sinistre. Eh bien, monsieur Wilson, nous avons l'impression, de notre point

*[Text]*

Keeper just pointed out, a sinister situation does exist in this country with the mismanagement of public funds. It is truly financially immoral the way this country has been placed in such horrible long-term debt; operating with such a deficit. The real concern is that we have a man now being placed in as Deputy Minister of Public Works who comes from Indian Affairs. To my recollection, it is not that long ago we were looking for compliance from the Auditor General in Indian Affairs, and they made reference, as they made reference in Mr. Keeper's questioning, to how they were going to adhere to and comply with the Auditor General. Yet we look at cash management that has been going on from the 1950s—recommendations from various auditor generals—and they have not taken place.

Actually, we are playing roulette in moving people around. It is the same players, doing the same things, and Canada is going backwards. And it is sinister, the price that Canadians are paying today.

Is there something, Mr. Lafontaine, that you see different in taking over this new responsibility and that is going to allow you to comply more fully in the Department of Public Works than how you complied in Indian Affairs, where the Auditor General pointed out that compliance was not taking place with rules and regulations?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chair, I do not know if you want to open the issue of Indian Affairs. I know the remarks the Auditor General made about Indian Affairs.

**The Chairman:** Mr. St. Germain, I understand your concern, but since we have not yet submitted our report on Indian Affairs, could I suggest that for now your question to Mr. Lafontaine be directed to the Department of Public Works?

**Mr. St. Germain:** Certainly I will accede to that request.

**The Chairman:** Mr. Keeper.

**Mr. Keeper:** To the Treasury Board official, you have your policies. Can I be assured that you monitor compliance with your policies?

**Mr. Mastronardi:** Yes.

**Mr. Keeper:** Then if you monitor compliance with your policies, I assume you have been doing this for some time. Why has the kind of mess that we are faced with here today arisen?

**Mr. Mastronardi:** I think, Mr. Keeper, the question here is the degree of compliance monitoring that is required. We know we have to increase this part of our effort considerably, and we are planning on doing precisely that.

**Mr. Keeper:** An amount of \$400 million is involved in these office towers. However, it seems policies were not involved in these cases. There is such a large amount of money involved,

*[Translation]*

de vue, comme vient tout juste de le souligner M. Keeper, que la mauvaise gestion des deniers publics dans ce pays constitue une situation sinistre. C'est vraiment immoral, sur le plan financier, cette façon dont le pays a été placé dans une situation si horrible de dettes à long terme; fonctionner avec un tel déficit. Notre grande préoccupation, c'est que voici un homme nommé sous-ministre des Travaux publics qui vient du ministère des Affaires indiennes. D'après mes souvenirs, il n'y a pas si longtemps le Vérificateur général cherchait à obtenir du ministère des Affaires indiennes que celui-ci respecte les règlements; or le ministère avait mentionné, comme on vient de le faire en réponse à la question de M. Keeper, que l'on allait suivre les recommandations du Vérificateur général et s'y plier. Pourtant, si nous examinons la gestion des liquidités depuis les années 1950—et les recommandations des divers vérificateurs généraux—cela ne s'est pas produit.

En fait, nous jouons à la roulette en déplaçant des gens. Il s'agit des mêmes joueurs, qui feront les mêmes choses et le Canada régresse. C'est sinistre, le prix que les Canadiens paient aujourd'hui.

Y a-t-il quelque chose, monsieur Lafontaine, que vous envisagez différemment en assumant ces nouvelles responsabilités qui vous permettront de mieux respecter les règlements au ministère des Travaux publics qu'au ministère des Affaires indiennes où le Vérificateur général avait souligné qu'on ne respectait pas les règlements?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, je ne sais pas si je veux aborder la question des Affaires indiennes. Je connais les remarques que le Vérificateur général a formulées au sujet des Affaires indiennes.

**La présidente:** Monsieur St. Germain, je comprends vos inquiétudes, mais puisque nous n'avons pas encore présenté notre rapport sur le ministère des Affaires indiennes, puis-je vous suggérer que pour l'instant, votre question à M. Lafontaine porte sur le ministère des Travaux publics?

**M. St. Germain:** Certainement, je vais me plier à cette demande.

**La présidente:** Monsieur Keeper.

**M. Keeper:** Je m'adresse aux fonctionnaires du Conseil du Trésor. Vous avez vos politiques. Puis-je être certain que vous surveillez le respect de vos politiques?

**M. Mastronardi:** Oui.

**M. Keeper:** Ainsi, si vous surveillez le respect de vos politiques, je présume que vous le faites depuis un certain temps. Comment se fait-il que le bourbier que nous étudions ici aujourd'hui existe?

**M. Mastronardi:** Je crois, monsieur Keeper, qu'il s'agit ici de savoir quel degré de surveillance est nécessaire. Nous savons que nous devons faire encore plus d'efforts à ce niveau et c'est ce que nous prévoyons justement de faire.

**M. Keeper:** On parle de quelque 400 millions de dollars pour ces tours à bureaux. Cependant, il semble qu'il n'y ait pas eu de politiques précises dans ces cas. Il s'agit de sommes d'argent



[Texte]

you would think monitoring would have affected that level of expenditure.

I have not heard anything from you that gives me the feeling monitoring is going to be more effective in the future, or compliance is going to be more effective. Is there a need for some other body to be able to sit in, to see that this monitoring is going on? For example, does this committee need staff that could sit in on the workings of Treasury Board, on a day-to-day basis, to see whether you are monitoring the compliance... ? Does another body need to sit in, so that public funds are not wasted? Then, we will not have to find out a couple of years after the fact. We will know on a day-to-day basis that good rules are in place and are being followed.

**The Chairman:** I will speak to that. Mr. Keeper, this committee has previously recommended, instead of the Auditor General reporting to us only once a year, the Auditor General be empowered to report to this committee on a completion-of-audit basis. That may give some of the greater time limits that you are seeking.

**Mr. Keeper:** That may. I am not looking for something after the fact; I am looking for something on an ongoing basis. Presumably we want to prevent problems, rather than picking up the pieces afterwards. I would like the officials' response to this.

**The Chairman:** That is the Comptroller General's job, rather than perhaps a responsibility of this particular committee.

**Mr. Mastronardi:** Madam Chairman, Mr. Keeper, as I stated Tuesday, and as the deputy minister has stated on several occasions, the mechanism that is being put together is a special mechanism to deal with the problems that have been identified by this committee. The compliance aspect will be a major consideration. Therefore, the deputy minister has also undertaken to provide this committee with his action plan, which will include the proposed actions of all the participants in this committee and the results that are going to be achieved. It strikes me, Mr. Keeper, that should be pretty strong assurance regarding your concerns.

**Mr. Keeper:** I hear a lot of promises of good behaviour and I am sure that will go on for a period of time. I hear nothing here that tells me the system is going to be changed in a way that is going to make sure the monitoring is adequate, the compliance will be followed through.

Now, I am going to leave this and finish off by asking the Auditor General for his views with regard to the kind of assurances that you have given us, that compliance will be adequate and monitoring will be sufficient.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, in answer to Mr. Keeper's question, I am delighted to hear the commitment by the Treasury Board that they are going to monitor more broadly and, to the extent they can, enforce their rules.

[Traduction]

si importantes qu'on pourrait croire qu'il s'exerçait tout de même un certain contrôle quelque part.

Rien de ce que vous m'avez dit me porte à croire que les contrôles pourraient être plus efficaces à l'avenir ou que l'on va mieux se conformer aux politiques. Aurait-on besoin d'un autre organisme pour surveiller les choses afin de vérifier que le contrôle s'exerce? Par exemple, notre Comité aurait-il besoin de personnel qui pourrait surveiller ce que fait le Conseil du Trésor, au jour le jour, pour voir si l'on se conforme bien aux directives concernant ces contrôles... ? Faut-il un autre organisme de surveillance afin que les fonds publics ne soient pas dilapidés? De façon à ce que l'on n'apprenne pas ce qui s'est passé deux ans après le coup. De façon à ce que nous puissions savoir, au jour le jour, que les directives sont bonnes, qu'elles sont en vigueur et que l'on s'y conforme.

**La présidente:** J'ai quelque chose à dire à ce propos. Monsieur Keeper, notre Comité a déjà recommandé que le Vérificateur général fasse rapport ici lorsqu'il a fini sa vérification et non pas annuellement. Cela pourrait peut-être vous donner cette souplesse que vous cherchez.

**M. Keeper:** Possiblement. Mais je ne veux pas apprendre ce qui s'est passé quand c'est déjà de l'histoire ancienne; j'aimerais que s'exerce un contrôle au jour le jour. Je cherche à prévenir plutôt qu'à guérir. J'aimerais savoir ce qu'en pensent les fonctionnaires.

**La présidente:** Ce travail reviendrait plutôt au Contrôleur général qu'à notre Comité.

**M. Mastronardi:** Madame la présidente, monsieur Keeper, comme je l'ai dit mardi, et comme le sous-ministre l'a dit à plusieurs reprises, le mécanisme que l'on met en place en est un spécial et doit servir à régler les problèmes soulevés par votre Comité. L'aspect du respect des règlements en est un très important. Donc, le sous-ministre s'est aussi engagé à fournir à votre Comité son plan d'action où l'on trouvera aussi les mesures proposées par tous les participants de votre Comité ainsi que les résultats attendus. Il me semble, monsieur Keeper, que cela devrait répondre assez bien à vos aspirations.

**M. Keeper:** J'entends toutes sortes de promesses à propos de la bonne conduite des intervenants et je suis sûr que cela se fera pendant un certain temps. Rien ici ne me permet de croire que le système lui-même sera modifié de façon telle que les contrôles seront adéquats et qu'ils permettront de vérifier quel respect on accorde aux politiques.

Enfin, j'aimerais maintenant demander au Vérificateur général ce qu'il pense de toutes vos belles affirmations concernant le respect des politiques et le contrôle idoine.

**M. Dye:** Madame la présidente, pour répondre à la question de M. Keeper, je suis heureux d'entendre le Conseil du Trésor s'engager à contrôler beaucoup mieux et à veiller, dans la mesure du possible, à ce que ses règlements soient respectés.

*[Text]*

Over time, we have been very critical of the Treasury Board in this regard and we will be following up on their processes, once they have determined what it is they would like to do. We will not be able to give any assurance to your committee for some considerable time, possibly two years from now, on their new approach.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Keeper. Mr. Guilbault.

**M. Guilbault (Drummond):** Madame la présidente, je pense qu'on est devant le plus bel exemple de lourdeur de l'appareil bureaucratique dans le cadre de la gestion des fonds publics. Je suis bien certain que l'on a des règles pour planifier et contrôler la gestion au sein du Conseil du Trésor ou encore du ministère des Travaux publics. Mais ça n'explique pas, comme le mentionne M. le vérificateur général dans son rapport, le non-respect des règles du Conseil du Trésor, règles régissant les appels d'offre dans le cas de la location d'immeubles. Peut-on me dire si c'est dû au jeu de pressions politiques qui auraient existées à un moment donné, ou encore, si ce n'est peut-être pas le «jeu» d'un ministre ou d'un sous-ministre, ce serait celui d'un fonctionnaire? Peut-être aussi que le ministre ou le sous-ministre n'aurait pas le temps de vérifier le travail d'un de ses fonctionnaires. Est-ce qu'on peut me répondre à ça?

• 1155

**Mr. A. Wilson:** That is a pretty broad question. I am not sure if this is an historical review of the situation or a current review. At the present time, the areas receiving most of the attention are some of the larger transactions in Ottawa as well as a large number of smaller transactions, not necessarily in themselves small but smaller transactions on a national basis, in connection with tendering for leases.

In the case of tendering for leases, my colleague, Mr. Perrier, addressed that briefly on Tuesday, indicating that for leases the department has in the order of 1,700 or 1,800 annual transactions of one type or another in connection with the renting of space, and that there was a very low order of magnitude of publicly tendered space. There are, of course, other means of injecting competition which are permissible under the guidelines, and these have not been addressed in this committee, although we have undertaken these.

On the question of whether compliance or non-compliance has to do with the degree of our ability to supervise subordinate staff, I would not like to pass that buck along and say that is the reason. Some of the reasons for not tendering lie not with the Treasury Board and not with Public Works but with the third party; that is, the client demanding the space. Every space we obtain is for some client's purpose, and every client has his own ideas.

*[Translation]*

Par le passé, nous avons beaucoup critiqué le Conseil du Trésor à cet égard et nous attendons de voir ce qu'il en sera lorsqu'ils auront décidé ce qu'ils veulent faire. Nous ne pourrions rassurer votre Comité de quelque façon que ce soit pendant un certain temps, peut-être même pendant deux ans, concernant leur nouvelle méthodologie.

**La présidente:** Merci, monsieur Keeper. Monsieur Guilbault.

**Mr. Guilbault (Drummond):** Madam Chairman, I believe that we have here the most beautiful example of the weightiness of the whole bureaucratic system when it comes to managing public funds. I am quite sure that we have all kinds of regulations to plan and control management within the Treasury Board or even within the Public Works Department. But that does not explain, as the Auditor General says in his report, the lack of respect for Treasury Board regulations and, more particularly, those regulations concerning calls for tender in the case of building rentals. Could you tell me if it is because of a whole set of political pressures that might have been brought to bear at some point or whether it is perhaps not the "game" of the Minister or Deputy Minister but that of some civil servant? Perhaps also that the Minister or Deputy Minister might not have had the time to check up on the work done by one of his officers. Could someone answer that question?

**M. A. Wilson:** Question très vaste. Je ne suis pas sûr s'il s'agit d'un historique de la situation ou de l'exposé de l'état actuel des choses. À l'heure actuelle, ce qui attire le plus l'attention, ce sont certaines des transactions les plus importantes effectuées à Ottawa, sans oublier un certain nombre de transactions de moindre importance, pas nécessairement que les chiffres soient de moindre importance, mais elles seraient d'une importance mitigée sur le plan national et l'on étudie tout cela en rapport avec les appels d'offres pour les locations.

Dans le cas des appels d'offres pour location à bail, mon collègue, M. Perrier, en a parlé brièvement mardi en soulignant que pour ce qui est des baux, le ministère doit s'occuper de quelque 1,700 à 1,800 transactions annuelles d'un genre ou d'un autre pour ce qui est de la location de locaux et que, dans l'ordre des grandeurs, il y a très peu d'appels d'offres publics pour ce genre de choses. Évidemment, il y a d'autres façons de faire naître la concurrence, méthode parfaitement légitime en vertu des directives et le Comité ne s'y est guère intéressé même si nous nous en sommes servis.

Quant à savoir si le respect ou non des politiques ou directives dépend du succès que nous avons à plus ou moins bien surveiller nos subordonnés, je ne veux surtout pas jeter le blâme sur quiconque et prétendre que c'est là le problème. Parfois, il n'y a pas d'appels d'offres non pas à cause du Conseil du Trésor ou même du ministère des Travaux publics, mais à cause de la tierce partie; c'est-à-dire le client qui demande des locaux. Chaque local que nous louons doit répondre aux besoins d'un client quelconque et chaque client a ses propres idées en la matière.

[Texte]

I could illustrate it with an example of where we get into difficulty. If a lease is coming to an end in a year's time, the requirement of the board's guidelines is that we tender the space. Then, 15 months before the end of the lease we approach the client. Sometimes there are several clients in the space concerned; we approach the several clients. We advise them that the lease is going to terminate; we give them formal notice. We ask them if they wish to continue with the same amount of space or if there are space changes or requirement changes that they can forecast, and we tell them we will have to tender the space. That is the procedure we go through.

We get a great deal of trouble on this because very often, in most cases, they do not want to move and they will not provide us with the information in time to do these. Very often we are landed in over-hold positions because we cannot get the complete client co-operation.

I am being at some length, Madam Chairman, because I believe personally, as Mr. Lafontaine has said, not only do our practices warrant examination—and we acknowledge that—but the policies and the guidelines under which we attempt to implement these practices are worthy of examination to see if indeed they are practicable. If we agree jointly that they are eminently practicable, then I think compliance is compulsory and can be audited fairly. But if the guidelines themselves are so extremely difficult to live within, it is a little difficult for us to take all the blame.

**Mr. Keeper:** I would like a supplementary on that.

**M. Guilbault (Drummond):** Je pense que dans le rapport, à un certain endroit, on voit que l'on est arrivé à peu près six mois avant la fin d'un bail et on a avisé que le bail se terminait... Je pense que le propriétaire a loué à d'autres clients et que le ministère a été obligé, ou les occupants ont été obligés de laisser le montant du loyer, et cela a coûté des fonds assez énormes, si je me souviens bien. Également, comment peut-on expliquer que le ministère des Travaux publics peut signer des baux sans autorisation, dans certains cas?

**Mr. A. Wilson:** There are two questions, and one is the change of client requirement. That is a constant situation we live with day and night in an organization that provides accommodation services to about 87 clients, and there is no question that is an extremely difficult problem. We have continuing dialogue with the Treasury Board officials to try to do a better job jointly within the total system of accommodating forecasting, and it is extremely difficult.

These last two or three years with the changes of programs of some significance, changes of Ministers and changes of government, there has been great uncertainty. It is difficult for us to go to a client and ask him precisely what space he needs

[Traduction]

Je pourrais vous donner certains exemples qui nous causent des problèmes. Si un bail vient à échéance d'ici un an, par exemple, d'après les directives du Conseil du Trésor, il nous faut faire des appels d'offres pour les locaux. Ensuite, 15 mois avant la fin du bail, nous devons contacter le client. Parfois, il y a plusieurs clients qui occupent les locaux en question; nous contactons donc ces clients. Nous les avertissons que le bail doit échoir; nous leur donnons un avis officiel. Nous leur demandons s'ils ont toujours besoin de la même surface ou s'ils prévoient des modifications et nous les avertissons qu'il nous faut faire des appels d'offres. Voilà la procédure que nous suivons.

Cela nous cause énormément de problèmes car très souvent, dans la plupart des cas, ces clients ne veulent pas déménager et ne nous donnerons pas les renseignements en temps voulu pour que nous puissions faire notre travail. Très souvent, nous sommes mal pris car nous ne réussissons pas à obtenir la collaboration pleine et entière de la part du client.

J'explique les choses un peu en détail, madame la présidente, car je crois personnellement, comme l'a dit M. Lafontaine, que non seulement nos pratiques méritent qu'on les étudie, et nous le reconnaissons, mais parce que les politiques et directives que nous essayons de suivre et de respecter en la matière doivent être étudiées afin de savoir si, vraiment, tout cela est praticable. Si nous sommes tous d'accord, ensemble, que tout cela est éminemment praticable, je crois alors que tous sont obligés de s'y conformer et une vérification financière équitable peut en être faite. Cependant, s'il est vraiment si difficile de respecter les directives, c'est quelque peu injuste de nous faire subir tout l'onéreux de la situation.

**M. Keeper:** J'aimerais poser une question supplémentaire.

**Mr. Guilbault (Drummond):** I think that at one particular point in the report the example is given of what happened about six months before a lease was up and that notice of lease termination was given... I think that the owner rented out to other clients and the department had to... or the occupants had to leave the amount of the rent and it cost rather enormous sums, if my memory serves me right. Also, how do you explain that the Public Works Department can sign leases without authorization, in some cases?

**M. A. Wilson:** Il y a là deux questions et l'une porte sur les exigences changeantes du client. C'est une situation avec laquelle il nous faut constamment vivre nuit et jour dans un organisme qui fournit des locaux à quelque 87 clients et il ne fait aucun doute qu'il s'agit là d'un problème extrêmement sérieux. Nous entretenons un dialogue constant avec les fonctionnaires du Conseil du Trésor pour essayer de faire, conjointement, un meilleur travail au niveau de la méthodologie globale de prévisions des besoins en matière de locaux et il s'agit d'un travail extrêmement difficile.

Il y a beaucoup d'incertitude depuis deux ou trois ans à cause d'importants changements de programmes, de ministres et de gouvernement. Il nous est difficile d'aller demander à un client de quel espace exactement il aura besoin dans deux ans;



[Text]

in two years, so the machinery has to be fairly fluid and capable of adjustment periodically and consistently through the planning process. We try to accommodate that, not always successfully, because these events are beyond the control of our department.

The second question has to do with the signing or execution of leases without authority. I would have to ask the committee to accept to a large degree that we are in fact dealing with exceptions and not the normal case. We are often caught, it is true, in the case I had described in leasing if a client cannot give us the information to deal with a relocation in time. We then sometimes get caught anticipating the information. We do not get it. We sometimes do get caught in a two or three months overhold. There are a number of these overholds listed in the Auditor General's report. I am sure the Auditor General nor myself would say that these are the only instances. Perhaps a search would turn up some more, but there are a dozen or so instances listed over perhaps a ten-year period. During that period we have undertaken some 12,000 to 15,000 transactions, all of which have been properly executed under the proper authority. So I do submit, even though a couple of them seem to the committee to be large and irresponsible, we are dealing mostly with exceptions.

**M. A. J. Perrier (sous-ministre adjoint, Immobilier, ministère des Travaux publics):** Madame la présidente, si vous voulez bien me permettre de répondre en particulier au député, ici. La deuxième question que vous avez posée, monsieur le député, fait référence à des baux non autorisés; je dois vous dire que le Ministère a autorité pour signer des baux, et ce lorsque le total des sommes dépensées n'excède pas 30,000\$. Et comme je vous l'ai peut-être fait remarqué mardi, le nombre total des baux qui ont été conclus l'an dernier, je crois, était de 1,296, tandis qu'il y avait 410 de ces baux-là dont les sommes étaient de moins 30,000\$.

**M. Guilbault (Drummond):** Merci. Maintenant, en vertu de quels critères ou de quelle planification le ministère des Travaux publics a-t-il pu acheter un terrain, à un moment donné, au coût de 9,7 millions de dollars, terrain qui sert maintenant de stationnement?

**M. Perrier:** Le terrain en question, monsieur le député, je crois que vous parlez de *Canlands* ici à Ottawa, à l'angle des rues Metcalfe et Queen; sur ce terrain il avait été proposé la construction d'un édifice qui servirait au Conseil du Trésor et au ministère des Finances. Et ce que nous avions proposé à ce moment-là, pour la construction de cet édifice, n'a pas été accepté par le Conseil du Trésor.

**M. Guilbault (Drummond):** Maintenant, ma question concerne le vérificateur général. J'ai remarqué, dans votre analyse, qu'il y a des sociétés qui se rapportent tout de même aux Travaux publics. Je veux parler du vieux port de Montréal, du vieux port de Toronto, du vieux port de Québec aussi. Vous n'avez pas mentionner quoi que ce soit pour ces organismes-là ou ces corporations-là. Tout de même, je note que la Corporation du vieux port de Québec a dépensé 39,2 millions de dollars de plus, en budget supplémentaire si vous voulez, et je sais que cette corporation-là est sujette à une enquête demandée par le

[Translation]

alors, le mécanisme doit être assez souple pour pouvoir s'adapter périodiquement, en fonction du processus de planification. Nous essayons de le faire, mais nous ne réussissons pas toujours, car il y a des événements qui sont hors de notre contrôle.

Votre deuxième question porte sur la signature des baux sans autorisation. J'aimerais signaler au Comité que nous parlons surtout des exceptions, et non de la règle générale. C'est vrai qu'il arrive des cas, que je viens de décrire, où le client ne peut pas nous donner les renseignements qu'il nous faut dans les délais nécessaires. À ce moment-là, il nous faut prévoir ces besoins. Nous ne recevons pas les renseignements nécessaires. Il nous arrive parfois d'avoir des chevauchements de deux ou trois mois. Il y a des cas qui figurent dans le rapport du vérificateur général. Je suis certain que ni le vérificateur général ni moi-même ne dirions que ce sont les seuls cas. Une enquête en révélerait peut-être un peu plus, mais il y a eu à peu près une douzaine de cas sur une période de dix ans. Pendant cette période, nous avons fait entre 12,000 et 15,000 transactions, et toutes ces transactions ont été faites avec l'autorisation nécessaire. Alors, j'aimerais souligner au Comité que nous parlons surtout des exceptions, même si un ou deux cas vous semblent faire preuve de manque de responsabilité.

**Mr. A. J. Perrier (Assistant Deputy Minister, Realty, Department of Public Works):** Madam Chairman, if you will permit me, I would like to give the member a further answer. The second question that you asked, sir, refers to non-authorized leases, and I must tell you that the department has the authority to sign leases if the total expenditure does not exceed \$30,000. And as I think I mentioned on Tuesday, the total number of leases that were concluded last year were, I believe, 1,296, and 410 of these leases were for sums less than \$30,000.

**Mr. Guilbault (Drummond):** Thank you. Now, on what planning basis, or on what criteria, did the Department of Public Works base its decision to buy a lot, at one point, for \$9.7 million, which is now used as a parking lot?

**Mr. Perrier:** Sir, the lot in question, and I believe you are referring to *Canlands* here in Ottawa, on the corner of Metcalfe and Queen, was proposed for the construction of a building which would be used by the Treasury Board and the Department of Finance. And what we had proposed at the time for the construction of this building was not accepted by Treasury Board.

**Mr. Guilbault (Drummond):** Now, my question concerns the Auditor General. I noticed in your analysis that there were corporations which were the responsibility of Public Works. I am referring to the old harbours in Montreal, Toronto and Quebec City. You did not mention anything about these agencies or these corporations. However, I notice that the Corporation of the "vieux port de Québec" spent \$39.2 million over its budget, as a supplementary budget, if you wish, and I know that this corporation is the subject of an inquiry requested by the Minister of Public Works. Could you tell me

## [Texte]

ministère des Travaux publics. Voulez-vous me dire pour quelle raison vous n'avez rien dit dans votre rapport sur cette corporation-là? Est-ce que vous n'avez pas été mandaté? Parce que même ces corporations-là... Et à la page 13 on dit qu'elles «se rapportent au ministère des Travaux publics». À la page 13:3 on dit que ces corporations relèvent directement du ministère des Travaux publics, exception faite de la société *Canada Harbour Place*.

## [Traduction]

why you have not mentioned this corporation in your report? Were you not mandated to do so? Because even these corporations... On page 13, you state that they report to the Department of Public Works. In Section 13.3, it states that these corporations report direct to the Minister of Public Works, except for *Canada Harbour Place*.

• 1205

**M. Dye:** Ces compagnies sont des sociétés spéciales qui dépendent directement du ministre, et selon la nouvelle Loi C-24, loi sur les changements concernant les sociétés de la Couronne, il faut que les conseils de direction me demandent de faire un examen spécial. Cela ne fait pas partie de l'examen pour le compte du ministère des Travaux Publics.

**Mr. Dye:** These companies are special corporations which report directly to the Minister, and according to the new act, Bill C-24, an Act to amend Crown Corporations, the Board of Directors must ask me for a special review. So, this review was not done for the Department of Public Works.

**M. Guilbault (Drummond):** Mais j'aurais pensé que parce que justement ces corporations-là devaient se rapporter au ministère des Travaux publics que vous aviez justement le droit de vérifier tout ça. Vous n'étiez pas mandaté pour vérifier ces corporations-là?

**Mr. Guilbault (Drummond):** But because these corporations must report to the Department of Public Works, I would have thought that you were precisely allowed to audit all this. Does the audit of these corporations not fall under your mandate?

**M. Dye:** Non, monsieur. C'est sous la juridiction directe du ministre, pas du ministère.

**Mr. Dye:** No, sir. This is done under the direct jurisdiction of the Minister, not of the department.

**M. Guilbault (Drummond):** C'est bien! Maintenant, le ministre peut-il m'expliquer pourquoi le ministère occupe actuellement des espaces, en sus des espaces autorisés, représentant de 152,000 à 305,00 mètres carrés au coût annuel de 120\$ le mètre carré?

**Mr. Guilbault (Drummond):** Very well, then. Could the Minister now tell me why the department has occupancies, in addition to the authorized occupancies, representing between 152,000 to 305,000 square metres at an annual cost of \$120 per square metre?

**Mr. A. Wilson:** A question similar to that was asked already this morning in connection with the Toronto occupancies, when we were discussing the Scarborough project. These are national figures, statistically. They are taken from our national space inventory numbers; a global inventory of something in excess of 70 million square feet. The total occupying populations are added up. The one number is divided by the other and a per capita square foot or metre consumption figure is established. These figures are then compared with a similar calculation using the average permissible Treasury Board space guidelines. The numbers do not coincide by a significant margin.

**M. A. Wilson:** Une question semblable m'a été posée ce matin à propos de l'espace que nous occupons à Toronto, et ce, dans le cadre du projet Scarborough. Mais ce sont là des statistiques nationales qui sont tirées de notre inventaire global, qui représente plus de 70 millions de pieds carrés. On y ajoute ensuite le nombre total d'occupants. Ce chiffre est alors divisé par l'autre, pour obtenir le nombre de personnes occupant un pied carré ou un mètre carré. On compare ensuite ces chiffres à ceux qu'autorise le Conseil du Trésor dans ses directives. Or, je dois dire que ces chiffres ne coïncident pas, et de beaucoup.

As I indicated in my response to the question on Toronto, this is not with perhaps a single—perhaps more than a single—with perhaps one or two exceptions, which have already been picked up by the Auditor General, and which are causing us some concern, generally, most of this space is in fact spread over a large number of occupancies. Some 8,000 occupancies are involved.

Comme je l'ai dit en réponse à la question sur Toronto, à une ou deux exceptions près, qui ont déjà été relevées par le vérificateur général et qui nous posent quelques problèmes, l'essentiel de cet espace est en fait occupé par environ 8,000 personnes.

If one takes a space in a building that has a floor space of 10,000 feet, but the landlord will only lease you 9,500, you have an automatic surplus of 500 square feet to begin with. It is very difficult to recover that. We are working on that and, as I indicated on Tuesday, our process is that whenever there is a space adjustment we take advantage of it to shoehorn the people back down to the numbers. We do need, however, great support from the Treasury Board on this, and perhaps stronger

Si l'on occupe un étage dans un immeuble dont la superficie se chiffre à 10,000 pieds carrés, mais que le propriétaire ne veut en louer que 9,500, 500 pieds carrés seront automatiquement excédentaires. Il est très difficile de s'y retrouver. Nous essayons de trouver une solution, et comme je l'ai indiqué mardi dernier, dès que nous devons procéder à un remaniement, nous en profitons pour essayer de mieux respecter les directives du Conseil du Trésor. Nous avons cependant besoin

[Text]

direction given to the departments to comply with these regulations.

It is not exclusively a DPW problem. We will try to address it, and indeed are doing so. We in fact have a team out in the regions just now listing buildings and names and numbers to see what we can force out of the system, because we have given some undertakings to do so and we will in fact comply with that. But it is not a singular and isolated situation that we ourselves can correct.

**M. Guilbault (Drummond):** Cela répond à ma question, madame.

**Mr. Fennell:** I asked the deputy minister the day before yesterday for a list of the ex-Campeau employees. I would like to add something to that, because I am having difficulty putting together the list myself. I would also like a list of all Campeau properties leased by the federal government. I would also like to know when the appointment of a new comptroller for Public Works will take place, as I asked yesterday.

**Mr. Lafontaine:** Certainly we will come back with a list of the properties we lease from the Campeau Corporation.

• 1210

About the member's question about ex-Campeau employees, in order for us to do that, initially we need the work histories of our employees. Such work histories are not computerized. In trying to come back with some kind of information for today, I have asked our senior people, to their knowledge, whom they know, and, quite honestly, I could not really quote any number because it would not really have any statistical validity.

If the members feel that it is extremely important that they want it, I will have my personnel people go through each file of every departmental employee to single that out and come back with a number. Even then, work history forms are not always as complete for one employee as others. Some may report the last two employments they have had; others, the full employment since the day they started working, from the day they left school.

But if it is the wish of the committee I will certainly have that manual search and those tabulations done.

**Mr. Fennell:** I am really interested in the more senior people. You do not have to go to the office clerks and lower people.

**Mr. Lafontaine:** Then possibly for the member I could get what we call the management category . . .

**Mr. Fennell:** Yes.

**Mr. Lafontaine:** —that is, the SM and the EX, if that is . . .

**Mr. Fennell:** And anybody who can negotiate leases.

**Mr. Lafontaine:** Very well.

[Translation]

de son appui en la matière, et le conseil devrait peut-être forcer davantage les ministères à respecter ces règlements.

Ce problème ne se pose pas uniquement au ministère des Travaux publics. Nous essaierons de le résoudre, et d'ailleurs, nous nous y employons. De fait, nous avons formé une équipe chargée, aux quatre coins du pays, de dresser la liste d'immeubles, de noms et de statistiques, pour savoir ce que nous pouvons en retirer, car nous avons pris certains engagements que nous entendons honorer. Mais il ne s'agit pas là d'un cas isolé que nous pouvons corriger nous-mêmes.

**Mr. Guilbault (Drummond):** This answers my question, Madam Chairman.

**M. Fennell:** Avant-hier, j'ai demandé au sous-ministre la liste des anciens employés de Campeau. J'aimerais y ajouter autre chose, car j'éprouve moi-même des difficultés à dresser cette liste. J'aimerais donc avoir également la liste de tous les biens appartenant à Campeau et qui sont loués par le gouvernement fédéral. J'ai également demandé hier quand le nouveau contrôleur des Travaux publics sera nommé.

**M. Lafontaine:** Nous vous ferons parvenir la liste des biens appartenant à Campeau et que nous louons.

Pour ce qui est des anciens employés de Campeau, nous ne pouvons en dresser la liste que si nous possédons les antécédents professionnels de nos employés. Ces antécédents ne sont malheureusement pas consignés sur ordinateur. En vue de répondre à cette question aujourd'hui, j'avais demandé aux hauts fonctionnaires de me dire qui ils connaissaient, mais je ne peux malheureusement vous citer de chiffres, car ils n'auraient aucune valeur statistique.

Si les députés estiment que cette information est d'une importance capitale, je demanderai au service du personnel de vérifier chaque dossier de chaque employé ministériel et de m'en dresser la liste. Là encore, je dois dire que ces dossiers ne sont peut-être pas aussi complets qu'ils devraient l'être pour chaque employé. Certains employés ne citent que les deux derniers emplois qu'ils ont occupés, alors que d'autres font état de tous les postes qu'ils ont occupés depuis qu'ils sont sur le marché du travail, qu'ils ont quitté l'école.

Mais si le Comité le désire, je ferai faire ces recherches et ces calculs.

**M. Fennell:** Ce sont surtout les cadres qui m'intéressent. Il est inutile de faire des recherches sur les employés de bureau et les subalternes.

**M. Lafontaine:** Dans ce cas, je pourrais vous procurer une liste de ceux qui font partie de la catégorie de ce qu'on appelle la gestion . . .

**M. Fennell:** Oui, c'est cela.

**M. Lafontaine:** . . . les catégories SM et EX, si c'est ce . . .

**M. Fennell:** Et je voudrais également le nom de quiconque négociait des baux.

**M. Lafontaine:** Très bien.



[Texte]

**Mr. Fennell:** Thank you.

I feel you need a Comptroller General because you are in such a mess, but is the comptroller I suggested yesterday...

**Mr. Lafontaine:** Oh, I am sorry, sir.

**Mr. Fennell:** —being considered?

**Mr. Lafontaine:** I mentioned the other day that we have an ADM Finance, which is the equivalent of a comptroller. I have mentioned that at this point in time the functions of what I think the Comptroller General and the Auditor General could consider to be a comptroller are spread among a number of areas in the department.

I have mentioned that this would be part of my organizational review, certainly, with the intention of strengthening that area.

**Mr. Fennell:** I think you will find a lot of information in the 1980 report, and the audit notes from Mr. Michael Rayner, who I understand will be the next Comptroller General, might give you an idea of what he intended you should put in place. So I think those notes will help you a great deal.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chair, I have mentioned Mr. Rayner, and I am sure he will accept my invitation. I have already talked to the Acting Comptroller General, who will be on the small committee I intend to put together with the Secretary of the Treasury Board. So, yes, the member is quite correct. That is one of the reasons why I would like the Comptroller General to sit with me.

**Mr. Fennell:** Thank you.

You keep referring to the facilities inventory system. I would like to know what it is, what it will do and how it will accomplish it.

**Mr. Perrier:** The facilities inventory system is a brand new system and I am sure that the Auditor General will be very pleased to hear that we have some positive notes here in regard to his observations.

It is a computerized system which gives us information on all leases. It gives us such information as current leases, who the landlords are, rental rates, termination dates, escalation, Crown-owned buildings—all the information we require in detail about the government assets and the spaces we lease.

The first phase of this system has just been put in, or has come into effect, this month. In September it will provide us with some very valuable information on the planning on future needs. That would include client demand forecast, proposed accommodation, and planned and approved assets. We do not have this now and of course the Auditor General is quite right in noting this.

The other problem to which the Auditor General referred was the validity and the integrity of the information. This is

[Traduction]

**M. Fennell:** Merci.

Je crois qu'un contrôleur général devrait être nommé dans votre ministère en raison de la pagaille qui y règne, mais envisagez-t-on...

**M. Lafontaine:** Oh, excusez-moi, monsieur.

**M. Fennell:** ... d'en nommer un?

**M. Lafontaine:** J'ai précisé l'autre jour que notre ministère comptait un sous-ministre adjoint chargé des Finances, l'équivalent d'un contrôleur. Les attributions d'un contrôleur général préconisé par le vérificateur général sont réparties, comme je l'ai déjà dit, entre plusieurs services au sein de notre ministère.

J'ai précisé également que j'en tiendrais compte lors de l'étude sur la restructuration du ministère que j'entends faire, et ce, dans le but de renforcer ce secteur.

**M. Fennell:** Vous trouverez de nombreux renseignements à ce propos dans le rapport de 1980; de plus, les notes établies par M. Michael Rayner, qui sera bientôt nommé contrôleur général, je crois, pourront peut-être vous donner une idée de ce qu'il entendait faire. Ces notes vous seront d'une grande utilité, je crois.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, je suis sûr que M. Rayner acceptera mon invitation. Je me suis déjà entretenu avec le contrôleur général intérimaire, qui fera partie du petit comité que je compte former avec l'aide du secrétaire du Conseil du Trésor. Vous avez donc tout à fait raison. C'est là une des raisons pour lesquelles j'aimerais que le contrôleur général y siège.

**M. Fennell:** Merci.

Vous ne cessez de faire allusion au système de répertoriage des locaux. J'aimerais savoir ce qu'est ce système, et quelle est son utilité.

**M. Perrier:** Ce système est un tout nouveau système, et je suis sûr que le vérificateur général sera heureux d'apprendre que nous avons tenu compte de ses observations.

Ce système est un système informatisé qui nous permet d'obtenir des renseignements sur tous les baux que nous avons contractés. Il nous renseigne sur les baux en cours, les propriétaires, les frais de location, les dates d'expiration, l'augmentation des frais, les immeubles appartenant à la Couronne, en fait, sur tout que nous avons besoin de savoir sur les biens appartenant au gouvernement et les locaux que nous louons.

Nous venons tout juste de terminer la première phase de ce système, qui a été mis en service ce mois-ci. En septembre, nous pourrions ainsi obtenir des renseignements très utiles qui nous permettront de planifier nos besoins futurs. Je fais ainsi allusion à la demande prévue, aux locaux à occuper, ainsi qu'aux biens prévus et approuvés. Mais nous ne pouvons encore nous prévaloir de ce service, et le vérificateur général a tout à fait raison de le noter.

Ce dernier a également fait allusion à la validité et à l'intégrité des renseignements. C'est un problème très réel. Le

*[Text]*

quite a problem. The old syndrome of garbage in, garbage out we hope has been rectified.

This new system has an improved database. New and very strong direction has been put out for its use. We have trained and are continuing our training program in the people who are going to use this. At this very moment we have our internal management audit staff in the region who are in progress of reviewing the information and making sure the system works and that the data is valid.

• 1215

**Mr. Fennell:** Fine. Has the Auditor General had an opportunity to review that system?

**Mr. Perrier:** Not to my knowledge. This has occurred since his observation and we invite him at any time to review the system and to find out about it if he so pleases. We would be very very happy to do that.

**Mr. Fennell:** Would you, Auditor General, proceed and give us a report on an interim basis as to how you feel that system is going to operate?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, this system has been evolving for a long time and the department knows the problems it has had, significant problems. We will accept that invitation to make the review. I would like to suggest, if it be appropriate, we allow the department sufficient time to shake it down. They have had a number of serious problems and I think it is going to take a while for them to settle it in. I think I would like to review the system when they have got it working rather than right now when it is still a bit conceptual.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, it is shocking to me that it has taken 23 years to get it just started. The Glassco Commission recommended it back in 1962. All the other reports have recommended that something be done. So I say thank God that something is happening.

Your financial management systems you are planning to put in place: I understand just about every consultant in Canada has been in your department giving you reports on projects and proposals to study your financial systems. I would like to have a resumé of all those consultant reports and the expenditure you have gone to over the past ten years. And I further ask you why, if Beaumont is good enough for every other major realtor—it is a system used by every other real estate corporation—why it is not good enough for the Department of Public Works? Why have you spent all of these funds trying to create or reinvent the wheel when the wheel is already there?

**Mr. J.B. Swayne (Assistant Deputy Minister, Finance, Department of Public Works):** Madam Chairman, the IMPAC program introduced by the Comptroller General in 1979 called for improved financial and other management control practices to be developed and implemented in departments. For Public Works Canada, this meant in order to respond to the demands for more information for the reform to the estimates and to meet the cost accounting requirements

*[Translation]*

vieil adage selon lequel on ne récolte que ce qu'on a semé n'est plus de mise, du moins nous l'espérons.

Ce nouveau système présente une base de données améliorée. Son utilisation sera régie par de nouvelles directives qui seront très strictes. Nous formons, et continuons de le faire, ceux qui seront appelés à l'utiliser. En ce moment, nos vérificateurs internes sont en train de passer en revue ces renseignements, de s'assurer que le système fonctionne bien et que les données sont bonnes.

**M. Fennell:** Bien. Le vérificateur général a-t-il eu l'occasion d'étudier ce système?

**M. Perrier:** Pas que je sache. Il avait déjà fait ses observations avant que ce système ne soit mis en place, mais nous l'invitons de tout coeur à venir l'étudier s'il le désire. C'est avec plaisir que nous le lui expliquerons.

**M. Fennell:** Monsieur Dye, accepteriez-vous de faire un rapport provisoire sur ce système?

**M. Dye:** Madame la présidente, ce système a été conçu depuis un certain temps déjà, et le ministère est parfaitement au courant des problèmes importants qui ont été les siens. Mais nous accepterons l'invitation qui nous est faite de procéder à cet examen. Cependant, je préférerais, dans la mesure du possible, laisser au ministère le temps de le rodé. Des problèmes graves se sont posés et, à mon avis, il leur faudra un certain temps pour les régler. Je préférerais étudier ce système lorsqu'il fonctionnera bien, plutôt que maintenant, alors qu'il se trouve encore au stade de la conception.

**M. Fennell:** Madame la présidente, il est absolument aberrant de constater qu'il a fallu 23 ans pour que ce système soit mis en place. La Commission Glassco l'avait recommandé dès 1962. Tous les autres rapports publiés depuis lors avaient recommandé que quelque chose soit fait. Heureusement que les choses bougent maintenant.

Vous comptez élaborer un nouveau système de gestion financière, et je crois savoir que tous les experts-conseils du Canada, ou presque, vous ont fait des rapports de projets en la matière. J'aimerais obtenir un résumé de tous ces rapports d'experts-conseils, ainsi que leur coût au cours des 10 dernières années. Et si Beaumont réussit à satisfaire toute autre société immobilière, puisque ce système est utilisé par toutes les autres sociétés immobilières, j'aimerais savoir pourquoi il ne réussit pas à satisfaire le ministère des Travaux publics. Pourquoi avez-vous dépensé tant d'argent à essayer d'inventer le fil à couper le beurre, alors qu'il existe déjà?

**M. J.B. Swayne (sous-ministre adjoint chargé des Finances, ministère des Travaux publics):** Madame la présidente, le programme de perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion avait été mis en place par le contrôleur général en 1979, dans le but d'améliorer les pratiques financières et autres contrôles de gestion des ministères. Ainsi, pour que le ministère des Travaux publics puisse répondre à la demande de renseignements complémentaires portant sur la réforme des prévisions et parfaire le système de comptabilité industrielle,

## [Texte]

that were being requested by the Auditor General, the existing system in the Department of Public Works was inadequate.

Two leading Canadian accounting firms were asked to give the department proposals with respect to whether or not the existing system was adequate to meet these demands, or whether we should put a new system into the department. Those two companies were Price, Waterhouse and Peat, Marwick and Partners.

The decision, on the advice of those consultants, was that the department should implement a new FMS and work began to that end.

The system followed a life cycle methodology of a concept stage, a feasibility study, a specification phase and then a design and development phase with the schedule to be implemented on April 1, 1984.

The department went through a very extensive evaluation of softwares that were existing in the private sector which could be put into Public Works Canada at a minimum of expense. That evaluation recommended the department to implement a software system called "fiscal DSS". This system, or this particular software, was the latest in the marketplace and it was produced by a very reputable firm called Systems International, a software, incidentally, upon which the existing system in a previous form was already existent in the department.

We took the software to Halifax for a simulation, which was approved by Cabinet in its approval of the implementation of our IMPAC plan, to ascertain whether or not this software was adequate for the very complex accounting requirements of a federal government department.

• 1220

At the time we were trying to implement both private sector accounting techniques, which would meet the needs of the Auditor General, and his request that we implement cost accounting processes that would enable a comparison with the private sector; also, this system had to meet the anomalies of public accounting as required under the Financial Administration Act and the Government of Canada's accounting regulations.

At the same time—and this was coincidental . . . this system was being used by the City of Pittsburg, and the system failed; and it, of course, failed in our simulation of the system in the Nova Scotia region. The department then decided that it would be inappropriate to put this system in place, and we re-evaluated the availability of software.

We proceeded to the Treasury Board to obtain program approval to spend \$16 million to implement a new FMS in Public Works Canada. The specifications that this system was to meet were a new operational planning framework, which is an accounting process that identifies expenditures by purpose. This was required for the new form of the estimates to meet the demand of parliamentarians for information that related to both financial probity and prudence, and to provide parliamentarians

## [Traduction]

comme le demandait le vérificateur général, le système en vigueur au ministère des Travaux publics ne suffisait plus.

Le ministère a alors demandé à deux cabinets comptables canadiens très réputés de lui préparer un rapport sur le système en vigueur, et ce, dans le but de savoir s'il pouvait répondre à ces demandes ou si un nouveau système devait être conçu. Ces deux cabinets étaient les cabinets *Price, Waterhouse et Peat, Marwick and Partners*.

Leur rapport indiquait que le ministère devait concevoir un nouveau système de gestion financière, et la décision fut prise de s'y atteler.

Le système a tout d'abord été conçu sur papier—une étude de faisabilité a ensuite été réalisée, suivie de l'établissement du cahier des charges—et a enfin été réalisé, le tout devant entrer en service le 1<sup>er</sup> avril 1984.

Le ministère a ensuite évalué toute une série de logiciels disponibles sur le marché et que le ministère des Travaux publics pourrait se procurer à moindres frais. À la suite de cette évaluation, le ministère a décidé de se procurer un logiciel, baptisé «SAD budget». Ce système, ou ce logiciel venait d'être introduit sur le marché et avait été mis au point par une compagnie très réputée du nom de *Systems International*; c'était d'ailleurs ce type de logiciel qui existait auparavant au ministère, mais sous une forme différente.

Ce logiciel a ensuite été testé à Halifax, comme l'avait exigé le conseil des ministres lorsqu'il avait approuvé l'exécution du programme PPCG, pour savoir si ce logiciel pouvait répondre aux besoins en comptabilité très complexe d'un ministère fédéral.

À l'époque, nous essayions les deux systèmes de comptabilité du secteur privé, étant donné que le vérificateur général nous avait demandé d'adopter des techniques de comptabilité analytique comparables à celles du secteur privé; il fallait également que le nouveau système réponde aux exigences de la comptabilité des deniers publics, conformément aux modalités de la Loi sur l'administration financière et aux règlements comptables du gouvernement du Canada.

Il se trouve qu'à la même époque, et c'était pure coïncidence, la ville de Pittsburg était en train d'expérimenter ce système, mais sans beaucoup de succès, et nous avons obtenu les mêmes résultats négatifs lors de notre simulation du système en Nouvelle-Écosse. Le ministère en a conclu qu'il serait tout à fait inapproprié d'instaurer un tel système, et nous avons donc entrepris un nouvel examen des logiciels disponibles.

Nous avons ensuite demandé au Conseil du Trésor d'approuver une dépense de 16 millions de dollars pour la mise en place d'un nouveau système de gestion financière au ministère des Travaux publics. Le nouveau système devait permettre l'instauration d'un nouveau cadre de planification opérationnelle, c'est-à-dire d'une procédure de comptabilité qui identifie les dépenses en fonction de leur objet. C'est ce qu'exige en effet la nouvelle présentation des prévisions budgétaires,



*[Text]*

tarians with performance data in the areas of profit and loss, return on investment, and so on. The system had to meet the specifications of providing a new accountability model, which was being implemented in the Department of Public Works. It was also interrelated with the reform of the estimates so that parliamentarians, the deputy minister, the Minister, and the government would be able to determine through financial results the accountable managers who were spending public money. The system also had to provide, as I have mentioned, performance indicators, and also meet the requirements of the Government of Canada.

The system is a very complex system, and it was very quickly ascertained that this system could not be put in place in a very quick period of time. The government had to make the decision whether it should delay the reforms to the estimates until such time as the cost accounting modules could be put in place, or whether the system should be put in two releases.

The decision was subsequently made that it would be put in on the basis of two releases, with the first release becoming operational on April 1, 1985, coincidentally with the tabling of the new form of the estimates in February of 1985. This first release will cover expenditure accounting, revenue accounting, an interface module with Supply and Services Canada for Government of Canada accounting. It involves all the dictionaries and input tables. It has all the financial reporting requirements of the government. It covers project accounting, and it covers the interfaces with other departmental systems, such as the facilities inventory system. It covers the general ledger, and it provides for cash control within the department.

The second release, which is scheduled for implementation on April 1, 1986, will cover all cost accounting, cash management, year-end accounting, control of consumable inventories, asset management, and time-phased budgeting and planning. It will also provide person-year data with respect to the utilization of employees in the department.

The first release of the system was delivered to the department by Peat, Marwick and Partners on or about January 7. We are now in the process of going through the acceptance testing of this system, and it is anticipated that the system will be up and running on April 1.

**Mr. Fennell:** You touched on something that I want to bring up, and that is estimates. At the present time I believe your estimates are fraudulent and irrelevant. The lease purchases are not under "Capital Projects"; they go through "Operations Maintenance". I hope you are dealing with that in your estimates, because that is taking millions of dollars that are being committed by the Government of Canada but have never

*[Translation]*

puisque les parlementaires veulent désormais plus d'information sur la probité et la prudence de nos gestionnaires financiers, sur les profits et pertes, sur les taux de rendement des investissements, etc. Le système devait également permettre l'instauration d'un nouveau modèle de comptabilité au ministère des Travaux publics. Ce cahier des charges du nouveau système recherché avait été grandement influencé par la nouvelle présentation des prévisions budgétaires, celle-ci étant destinée à mieux informer les parlementaires, le sous-ministre, le ministre et le gouvernement sur les résultats financiers obtenus et les responsabilités précises de ceux qui sont chargés de dépenser les deniers publics. Le système devait également nous permettre, et je le répète, de calculer des indicateurs de rendement, tout en répondant aux besoins du gouvernement du Canada.

Il s'agit donc d'un système fort complexe, et l'on s'est rapidement rendu compte qu'on ne pourrait pas le mettre en place du jour au lendemain. Le gouvernement a donc dû se demander si cela justifiait la remise à plus tard de l'adoption d'une nouvelle présentation du budget, jusqu'à ce que les modules de comptabilité analytique soient en place, ou bien si l'instauration du système pourrait se faire en deux étapes.

Finalement, on a opté pour la deuxième solution, soit la mise en place du système en deux étapes, dont la première est fixée au 1<sup>er</sup> avril 1985, date à laquelle le système doit devenir opérationnel. Par pure coïncidence, cette date correspond au dépôt de la nouvelle présentation des prévisions budgétaires en février 1985. Cette première étape comprend la mise en place de techniques de comptabilité des dépenses et des revenus, et d'un module de liaison avec le ministère des Approvisionnements et Services pour l'administration des comptes du gouvernement du Canada. Cela comprend tous les lexiques et tableaux d'intrants, ainsi que tous les systèmes de rapports financiers exigés par le gouvernement. Le système permet également la comptabilité par projet et la liaison avec les autres systèmes des ministères, notamment le système de gestion des stocks, sans parler du grand livre et des techniques de contrôle des liquidités du ministère.

La seconde étape est prévue pour le 1<sup>er</sup> avril 1986, et comprendra toute la comptabilité analytique, la gestion des liquidités, la comptabilité de fin d'exercice, la gestion des stocks consommables, la gestion des biens, ainsi que la budgétisation et la planification séquentielles. Le système nous donnera également des données sur l'utilisation des années-personnes du ministère.

La première étape de la mise en place du système a été organisée par Peat, Marwick and Partners, vers le 7 janvier dernier. Ce n'est pas encore terminé, mais nous prévoyons que le système sera opérationnel le 1<sup>er</sup> avril prochain.

**M. Fennell:** Vous avez parlé de quelque chose que je voulais justement aborder, à savoir les prévisions budgétaires. J'estime que, pour l'instant, vos prévisions budgétaires sont tout à fait trompeuses. Les baux que vous payez ne figurent pas dans la rubrique «Projets d'investissement», mais plutôt dans la rubrique «Entretien». J'espère que vous corrigerez cette anomalie, car pour l'instant, ce sont des millions de dollars qui

[Texte]

had parliamentary approval up until now. I would like you to get that number for us the next time the estimates come out. We are not dealing with accurate estimates, we are only dealing with part of the estimates.

I brought this up yesterday, the question of leasing. I would like to finish, because I do not have much time. And you can answer this subsequently.

• 1225

The L'Esplanade Laurier Building, which is owned by Olympia & York, has a different set of rules, and it is a true lease purchase whereby at the end of 25 years there is a sum of money they must put up. Under those terms and conditions, they can take the CCA on that building. All these other paper leases, as I call them, that you have created do not give the lessor the same right to write down CCA, and as a result, I believe you are paying more money than you should be paying for the leases on many of these buildings. At the end of 35 years, it automatically becomes your property to the point that any mortgage on the property never applies to the property.

Because we are running long, I doubt if you can answer this, but I also would like to have copies of the leases. You have draft copies. I do not need people's names or anything. I would like to see a draft copy of a lease similar to L'Esplanade Laurier and a copy of the lease similar to where you write it out for 25, 30 or 35 years and it automatically becomes the property of the government for \$1.

**Mr. Swayne:** Madam Chairman, I would respond to several of the questions, and then Mr. Perrier will respond to another.

**The Chairman:** I am sorry, we do not have that kind of time because we will have to end at 12.30 p.m. But of course, we will be meeting again, and I think Mr. Fennell has made it clear that he will be expecting more detailed answers.

**Mr. Swayne:** Madam Chairman, I would be delighted to give Mr. Fennell a personalized briefing on the new financial management system of the Department of Public Works and privately answer any other questions that are within my competence.

**Mr. Fennell:** I would like definite answers to the specific questions I asked in the latter part, and I would also probably like a briefing for the entire committee on your financial analyst systems.

**Mr. Swayne:** I would be delighted to do that.

**Mr. Fennell:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Dye, do you wish to add anything to what we have heard this morning?

**Mr. Dye:** No, I do not think so. Thank you, Madam Chairman.

[Traduction]

sont engagés par le gouvernement du Canada, mais qui n'ont jamais été approuvés par le Parlement. J'aimerais bien que vous me donniez ce chiffre la prochaine fois que nous serons saisis de votre budget. Jusqu'à présent, nous n'avons jamais eu de prévisions budgétaires exactes et fidèles, mais seulement une partie.

J'ai déjà abordé cette question des baux hier, et j'aimerais bien en finir aujourd'hui, car je n'ai pas beaucoup de temps. Vous pourriez me donner votre réponse par la suite.

L'édifice de l'Esplanade Laurier, qui appartient à Olympia & York, est assujéti à des règlements différents; il s'agit d'un véritable contrat de location-vente, selon lequel les locataires doivent verser une certaine somme au bout de 25 ans s'ils veulent acheter la bâtisse. Dans ces conditions, ils peuvent bénéficier de la déduction pour amortissement de cet édifice. Tous les autres titres de baux que vous avez ne donnent pas au propriétaire le même droit de se prévaloir de cette déduction et, en conséquence, vous payez beaucoup plus que vous ne devriez en ce qui concerne les baux d'un grand nombre d'immeubles. Au bout de 35 ans, vous devenez automatiquement propriétaire de l'immeuble, si bien que ce dernier ne peut jamais être hypothéqué.

Je ne suis pas sûr que vous puissiez me répondre, mais j'aimerais avoir des exemplaires de ces baux. Je n'ai pas besoin des noms ou de renseignements de ce genre, je veux simplement pouvoir comparer le type de bail correspondant à l'Esplanade Laurier et le type de bail que vous signez pour 25, 30 ou 35 ans, période après laquelle le gouvernement devient automatiquement propriétaire de l'immeuble en question pour la somme de 1\$.

**M. Swayne:** Madame la présidente, je vais répondre à plusieurs questions et laisserai ensuite M. Perrier répondre aux autres.

**La présidente:** Je suis désolée, mais nous n'en avons pas le temps, puisque nous devons lever la séance à midi trente. Quoi qu'il en soit, nous aurons une autre réunion à ce sujet, et M. Fennell a bien indiqué qu'il escomptait des réponses détaillées.

**M. Swayne:** Madame la présidente, je serais ravi d'informer personnellement M. Fennell du nouveau système de gestion financière du ministère des Travaux publics et de répondre, quand il le voudra, aux autres questions qu'il a posées et qui relèvent de ma compétence.

**M. Fennell:** J'aimerais avoir des réponses bien précises aux questions spécifiques que je viens de poser, et je pense qu'il serait également utile que notre Comité puisse avoir une réunion d'information sur vos systèmes d'analyse financière.

**M. Swayne:** Je serai ravi de le faire.

**M. Fennell:** Merci.

**La présidente:** Monsieur Dye, avez-vous quelque chose à ajouter à ce que nous avons entendu ce matin?

**M. Dye:** Non; merci, madame la présidente.

*[Text]*

**Mr. Hawkes:** On a point of order, because there will be some time spent in the next few days in the preparation of documents, I would like to add a few documents now so they can be done with the same.

There is a memo, now is my possession, from Mr. McFarland to Mr. Wilson, dated July 23, 1981. Out of that memo there are several documents I would like to see if we can have. The major paragraph in this memo refers to the original Treasury Board submission and the revised one. I would hope we would have those two versions.

**Mr. Redway:** What building is that?

**Mr. Hawkes:** These are Journal Tower North and Journal Tower South. The original submission dealt with the entire Campeau negotiations. It was changed to just deal with North and South.

I would hope there is a second document; if not, I would expect an explanation. But in the last paragraph, it indicates:

As you are aware, we have now been directed to negotiate with Campeau regarding Centennial Tower and Tower C.

I would like the document that provides that direction or an explanation, if it was verbal, of where that verbal instruction came from.

Then in the last sentence, "Attached for your information is a summary of the meeting"—referring to a meeting on July 21, 1981—"in which negotiations were held". Not only would I like that summary, but if summary documents have been kept relative to those negotiation meetings, I would like to see each of those summary documents.

You have handed out to us today the lease tender call 6, and there were 32 bids made for space in the Ottawa area on June 1982. Twelve of those bids were accepted; 20 were rejected; eight of those seem to be very much at the low end of the bids. Value for money obviously was achieved. There seems to be at least two that you could call in the middle, one five-year lease moving to the high end; and then the Campeau lease, which is the highest price and the highest bid, is two and a half times more expensive than the lowest bid. I wonder if the department could prepare for us in writing an explanation of the rejection and the acceptance of those 32 bids. Why were things accepted, why were things rejected? What is the analytic work that was done in the department, which leads us in the case of one lease to spend two and one-half times as much in the last five years as the low bid space that was available?

• 1230

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hawkes. Before we close the meeting I would like to say I recognize some of the questioning of officials today has been hard. It would normally be my wish that questioning of officials always go on in a courteous fashion. But I have not felt I should try to limit the questioning here, partly because the issue is so important, and

*[Translation]*

**M. Hawkes:** J'aimerais invoquer le Règlement. Étant donné que plusieurs documents vont être préparés au cours des prochains jours, j'aimerais qu'on en profite pour en préparer plusieurs autres en même temps.

Tout d'abord, j'ai entre les mains une note de service de M. McFarland à M. Wilson, datée du 23 juillet 1981. Il y est question de plusieurs documents que j'aimerais pouvoir obtenir. Le paragraphe principal de cette note de service fait référence à la soumission originale du Conseil du Trésor et à la soumission révisée. J'aimerais en avoir les deux versions.

**M. Redway:** De quel immeuble s'agit-il?

**M. Hawkes:** Des Tours nord et sud du Journal. La première soumission portait sur toutes les négociations Campeau. Ensuite, elle a été changée pour ne porter que sur la Tour nord et la Tour sud.

J'espère qu'il y a un second document, sinon, il faudra m'expliquer pourquoi. Au dernier paragraphe, il est dit, et je cite:

Vous n'êtes pas sans savoir que nous avons reçu pour instruction de négocier avec Campeau en ce qui concerne la Tour du centenaire et la Tour C.

J'aimerais avoir le document contenant ces instructions, et si elles ont été données par oral, des explications quant à leur origine.

À la dernière phrase, on indique: «Vous trouverez ci-joint un bref compte rendu de la réunion»—il s'agit d'une réunion qui a eu lieu le 21 juillet 1981—au cours de laquelle ont eu lieu les négociations». J'aimerais avoir un exemplaire de ce compte rendu, ainsi que des documents relatifs à ces réunions de négociation.

Vous nous avez distribué aujourd'hui la soumission n° 6, alors que 32 ont été faites pour la location de locaux dans la région d'Ottawa en juin 1982. Douze d'entre elles ont été acceptées, 20 ont été rejetées, dont huit semblaient compter parmi les plus basses. Manifestement, le principe de l'optimisation des ressources n'a pas été respecté. Il y en a au moins deux qu'on peut situer dans le milieu, et une autre soumission de bail sur cinq ans plus élevée. Ensuite, vous avez la soumission de Campeau, qui est la plus élevée et qui représente deux fois et demie la soumission la plus basse. J'aimerais savoir si le ministère pourrait nous indiquer par écrit les motifs qui ont conduit à l'acceptation ou au rejet de ces 32 soumissions. Pourquoi certaines d'entre elles ont-elles été acceptées et les autres rejetées? À partir de quelles analyses le ministère a-t-il choisi une soumission qui était deux fois et demie plus chère, pour les cinq dernières années, que la soumission la plus basse qui a été faite dans le cadre de cet appel d'offres?

**La présidente:** Merci, monsieur Hawkes. Avant de lever la séance, j'aimerais dire quelques mots. Je me rends parfaitement compte que certaines des questions qui ont été posées aux représentants du ministère ont été difficiles, voire agressives. Généralement, je demande aux députés de toujours faire preuve de courtoisie. Toutefois, j'ai préféré aujourd'hui ne pas essayer de restreindre la discussion, car, d'une part, ce sujet est



## [Texte]

partly because previous recommendations and requests from this committee have been ignored.

Now, one witness said at one point that he felt his integrity had been impugned. Obviously, I did not agree or I would have intervened at that point to request the member to change the course of his questioning.

But I hope we have started now to work in a more co-operative fashion. If the officials are able to be more forthcoming, obviously this will enable the work to go forward in a more co-operative fashion.

May I point out again that there is a certain circular element to this, which is what frustrates committee members and perhaps makes it difficult for them to be as patient as they would normally.

On April 10, as was mentioned before, there was a report from this committee which recommended specifically that the Department of Public Works follow the directives of Treasury Board and give the Public Accounts committee that assurance in writing. Nothing was heard further. And the committee also recommended to them that Treasury Board enforce compliance with its directives and procedures. And nothing has happened on that either. So I think we will want to come back, indeed, to the Treasury Board's responsibility as well as to Public Works' responsibility.

But as we opened this session, in pointing out that this committee had never had any response to our recommendations, I said a major part of our discussion in this meeting and future meetings must be: Are the Treasury Board directives realistic? If so, why is the Department of Public Works flouting them? Secondly, if the directives are not realistic, if they impinge unduly on management's rights to manage, what steps has the Department of Public Works taken to have them amended?

Now today, we hear in effect the same question being raised, because one of the witnesses said the policies need to be re-examined.

We have gone from April to almost February with very little progress and some of the discussion today, as I said before, seems to be circular. So I hope, in all our interests, we can have a more straightforward and more productive sort of discussion, with more commitments.

I will certainly encourage the members to be courteous and not to attack witnesses personally. But on the other hand, if the Department of Public Works had seen fit to reply to our recommendations last April, there would not be this kind of irritability on the part of the committee which, in my view, is justified.

**Mr. A. Wilson:** My I say a point on your last observation, Madam Chairman. I do not want to be defensive about this matter, but I believe Mr. MacKay—it is not in my own

## [Traduction]

extrêmement important et, d'autre part, les recommandations et demandes faites par notre Comité sont restées lettre morte.

A un moment, l'un des témoins s'est indigné de ce que l'on doutait de son intégrité. Il était manifeste que je n'étais pas d'accord avec lui, sinon je serais intervenue pour demander au député de changer de sujet.

J'espère que, dorénavant, nous collaborerons dans une meilleure ambiance. Si les fonctionnaires sont mieux disposés à répondre à nos questions, nous pourrions avancer plus rapidement, et ce, dans une ambiance plus positive.

Il y a aussi cette espèce de cercle vicieux qui est une source de frustrations constantes pour les membres du Comité, et qui les empêche peut-être d'être aussi patients qu'ils le sont d'habitude.

Le 10 avril, notre Comité a fait un rapport recommandant notamment que le ministère des Travaux publics respecte les directives du Conseil du Trésor et en donne l'assurance par écrit au Comité des comptes publics. Nous n'avons rien reçu depuis ce jour. Notre Comité avait également recommandé que le Conseil du Trésor oblige ce ministère à respecter ses directives et procédures. Rien n'a été fait à ce chapitre non plus. Je suis donc convaincue que les députés voudront revenir sur cette question de la responsabilité du Conseil du Trésor et de celle du ministère des Travaux publics.

Au début de la réunion, j'ai fait remarquer que le Comité n'avait reçu aucune réponse à ses recommandations, et j'ai indiqué qu'une grande partie de la discussion d'aujourd'hui et des jours suivants tournerait autour de la question suivante: les directives du Conseil du Trésor sont-elles réalistes? Dans l'affirmative, pourquoi le ministère des Travaux publics s'en moque-t-il éperdument? Deuxièmement, si ces directives ne sont pas réalistes, si elles empiètent indûment sur les droits des gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions, quelles mesures le ministère des Travaux publics devrait-il prendre pour les modifier?

Aujourd'hui, la même question a été soulevée, puisque l'un des témoins a indiqué que ces procédures et règlements avaient besoin d'être réexaminés.

Depuis avril dernier, et nous sommes pratiquement au mois de février, nous avons très peu avancé dans notre travail, et dans nos discussions, comme aujourd'hui, nous semblons tourner constamment autour du pot sans jamais connaître le fin fond de toute cette affaire. J'espère donc, dans notre intérêt à tous, que nous pourrions avoir des discussions plus spontanées, plus fructueuses et plus sincères.

J'aimerais également demander aux membres du Comité de se montrer dorénavant un peu plus courtois à l'égard des témoins et de ne pas les attaquer personnellement. Toutefois, il faut bien reconnaître que si le ministère des Travaux publics avait daigné répondre à nos recommandations en avril dernier, les membres du Comité ne se sentiraient pas aussi frustrés et furieux.

**M. A. Wilson:** Permettez-moi de dire un dernier mot, madame la présidente. Je ne cherche pas à me défendre, mais je crois que M. MacKay—je ne suis pas sûr, car ce secteur ne

*[Text]*

personal area of responsibility—the former deputy minister, had in August prepared a summary statement in response to the committee. Following the September election he was left in a position of uncertainty as to whether or not to table it.

He may, if he is called, be able to respond to this. But my understanding is there was some uncertainty whether he was to table it or wait until another meeting of the committee. It would have been his intention I believe, had he been here this week, to address that point, to apologize and to indicate to you the uncertainty in which he was left.

• 1235

I am not saying that the contents of the response would necessarily have satisfied you, but I think that was the reason behind the failure to respond.

**Mr. Cassidy:** The department, given the concerns shown by the committee in the past, easily could have simply tabled that reply when it came on Tuesday, or, if not, then after you got the lay of the land on Tuesday, then have done it today.

**The Chairman:** Thank you and the meeting is now adjourned to the call of the chair.

*[Translation]*

relève pas directement de moi—je crois, donc, que M. MacKay, l'ancien sous-ministre, a préparé en août dernier un document en réponse aux recommandations du Comité. Après les élections de septembre, il ne savait pas ce qu'il devait faire de ce document.

Si vous le convoquez, il pourra peut-être vous donner des explications. Toutefois, il me semble bien qu'on ne savait pas exactement quoi faire de ce document, s'il fallait le faire parvenir au Comité ou attendre une convocation. Je suis sûr que s'il avait été là cette semaine, il aurait voulu vous donner toutes ces explications au sujet du climat d'incertitude qui régnait à l'époque.

Je ne prétends pas que le contenu de sa réponse vous aurait automatiquement satisfaits, mais je tenais à vous expliquer pourquoi le ministère n'avait pas répondu à vos recommandations.

**M. Cassidy:** Étant donné que ce n'était pas la première fois que le Comité signalait ce genre de problème au ministère, ce dernier aurait pu tout simplement déposer sa réponse mardi dernier, lorsque ses fonctionnaires ont comparu, ou tout au moins, si vous préfériez tâter le terrain mardi, le faire aujourd'hui.

**La présidente:** Merci; la séance est levée.























*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. Shahid Minto, Principal, Audit Operations Branch.

### *From the Department of Public Works:*

Mr. M.A.J. Lafontaine, Deputy Minister;  
Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations;  
Mr. A.J. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty;  
Mr. J.B. Swayne, Assistant Deputy Minister, Finance;  
Mr. H.D. McFarland, Director General, National Capital.

### *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:*

Mr. E.J. Mastronardi, Assistant Secretary, Policy Development and Revision Division.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
Mr. Shahid Minto, Directeur principal, Direction générale des opérations de vérification.

### *Du ministère des Travaux publics:*

Mr. M.A.J. Lafontaine, Sous-ministre;  
Mr. A.D. Wilson, Sous-ministre adjoint, Opérations;  
Mr. A.J. Perrier, Sous-ministre adjoint, Immobilier;  
Mr. J.B. Swayne, Sous-ministre adjoint, Finances;  
Mr. H.D. McFarland, Directeur général, Capitale nationale.

### *Du Cabinet du Secrétaire du Conseil du Trésor:*

Mr. E.J. Mastronardi, Secrétaire adjoint, Division de l'élaboration et de la Révision des politiques.

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 8

Fascicule n° 8

Monday, February 4, 1985  
Tuesday, February 5, 1985

Le lundi 4 février 1985  
Le mardi 5 février 1985

Chairman: Aideen Nicholson

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal  
year ended March 31, 1984—Chapter 13—  
Comprehensive Audit of the Department of Public  
Works

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1984—chapitre  
13—Vérification intégrée du ministère des Travaux  
publics

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984-85

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984-1985

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aileen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
André Harvey  
Stan Hovdebo  
Alan Redway  
Tony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Aileen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Don Boudria  
Pauline Browes  
Dennis H. Cochrane  
Alfonso Gagliano  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Jim Jepson  
Cyril Keeper  
Doug Lewis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Friday, February 1, 1985:

Alfonso Gagliano replaced Jean-Claude Malépart (alternate);

Raymond Garneau replaced Sheila Finestone (permanent);  
Don Boudria replaced Donald J. Johnston (alternate).

On Monday, February 4, 1985:

Cyril Keeper replaced Michael Cassidy (alternate).

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le vendredi 1<sup>er</sup> février 1985:

Alfonso Gagliano remplace Jean-Claude Malépart (substitut);

Raymond Garneau remplace Sheila Finestone (permanent);  
Don Boudria remplace Donald J. Johnston (substitut).

Le lundi 4 février 1985:

Cyril Keeper remplace Michael Cassidy (substitut).



## MINUTES OF PROCEEDINGS

MONDAY, FEBRUARY 4, 1985

(11)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 5:24 o'clock p.m. this day, the Chairman, Miss Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Attewell, Fennell, Miss Nicholson, Messrs. Redway and St. Germain.

*Alternates present:* Mrs. Browes and Mr. Hawkes.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams, Mr. T.A. Wileman and Mrs. Katharine Dunkley.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of Chapter 3, paragraphs 3.50 to 3.68, Audit Notes—Department of Indian Affairs and Northern Development of the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

The Committee considered a draft report on Chapter 3, paragraphs 3.50 to 3.68, Audit Notes, Department of Indian Affairs and Northern Development.

On motion of Mr. St. Germain, *it was agreed*,—That the draft report of Chapter 3, paragraph 3.50 to 3.68 Audit Notes—Department of Indian Affairs and Northern Development in the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984, as considered and amended be adopted and presented to the House by the Chairman as the First Report of the Committee.

The Chairman presented the Second Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure which is as follows:

Your Sub-Committee met on Thursday, January 31, 1985 and agreed to recommend the following schedule of meetings:

1. That the Committee meet (*in camera*) at 5:00 o'clock p.m. Monday, February 4, 1985 to discuss the draft report on Chapter 3, paragraphs 3.50 to 3.68, Audit Notes, Department of Indian Affairs and Northern Development, Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.
2. That the staff of the Committee prepare options, for the consideration of the Sub-Committee on Agenda and Procedure, for a draft report on Chapter 4, Review of Cash Management, Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.
3. That the Committee meet on Tuesday, February 5, 1985 at 9:30 o'clock a.m. and 11:00 o'clock a.m. and Thursday, February 7, 1985 at 9:30 o'clock a.m. and 11:00 o'clock a.m. with respect to Chapter 13, Department of Public Works, Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

## PROCÈS-VERBAUX

LE LUNDI 4 FÉVRIER 1985

(11)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à 17 h 24, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aileen Nicholson (*président*).

*Membres du Comité présents:* MM. Attewell, Fennell, M<sup>lle</sup> Nicholson, MM. Redway, St-Germain.

*Substituts présents:* M<sup>me</sup> Browes, M. Hawkes.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, T.A. Wileman, M<sup>me</sup> Katharine Dunkley.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du chapitre 3, alinéas 3.50 à 3.68 des notes de vérification relatives au ministère des Affaires indiennes et du Nord, comprises dans le rapport du Vérificateur général portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1984.

Le Comité étudie un projet de rapport relatif au chapitre 3, alinéas 3.50 à 3.68 des notes de vérification relatives au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

Sur motion de M. St-Germain, *il est convenu*.—Que le projet de rapport concernant le chapitre 3, alinéas 3.50 à 3.68 des notes de vérification relatives au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, comprises dans le rapport du Vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1984, sous sa forme modifiée, soit adopté et présenté à la Chambre, par le président, à titre de premier rapport du Comité.

Le président présente le deuxième rapport du Sous-comité du programme et de la procédure libellé en ces termes:

Votre Sous-comité s'est réuni le jeudi 31 janvier 1985 et a convenu de faire les recommandations de programme suivantes (sic):

1. Que le Comité se réunisse (*à huis clos*) à 17 heures, lundi le (sic) 14 février 1985 pour discuter de l'ébauche du rapport du chapitre 3, paragraphes (sic) 3.50 à 3.68, notes de vérification, ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien du rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier terminé (sic) le 31 mars 1984.
2. Que le personnel du Comité prépare les options de l'ébauche (sic) d'un rapport concernant le chapitre 4, examen de la gestion de la trésorerie, contenu dans le rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier terminé (sic) le 31 mars 1984 pour fins de considération (sic) par le Sous-comité du programme et de l'agenda (sic).
3. Que le Comité se réunisse mardi le (sic) 5 février 1985 à 9 h 30 et à 11 heures et jeudi le (sic) 7 février 1985 à 9 h 30 et à 11 heures concernant le chapitre 13, ministère des Travaux publics du rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier terminé (sic) le 31 mars 1984.

4. That the question of future meetings on the subject of government contracting practices contained in Chapter 3, Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1982 be considered at a future meeting of the Sub-Committee.

On motion of Mr. Fennell, *it was agreed*,—That the Second Report of the Sub-Committee be concurred in.

At 6:33 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, FEBRUARY 5, 1985

(12)

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:40 o'clock p.m. this day, the Chairman, Miss Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Attewell, Desjardins, Fennell, Harvey, Hovdebo, Miss Nicholson, Messrs. Redway, Roman and St. Germain.

*Alternates present:* Mr. Boudria, Mrs. Browes, Messrs. Hawkes, Keeper and Lewis.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. Shahid Minto, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of Public Works:* Mr. M.A.-J. Lafontaine, Deputy Minister; Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations; Mr. A.J. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty; Mr. Jean Desnoyers, Director, Implementation, Real Estate Services Directorate; Mr. Louis Plante, Head, Space Management and Marketing, Property Administration. *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:* Mr. J.J. Noreau, Acting Secretary; Mr. E.J. Mastronardi, Assistant Secretary, Policy Development and Revision Division.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of Chapter 13—Department of Public Works of the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

The witnesses answered questions.

On motion of Mr. Fennell, *it was agreed*,—That the letter dated January 31, 1985 from the Acting Deputy Secretary, Administrative Policy Branch, Treasury Board Secretariat to the Clerk of the Committee be printed as an appendix to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*see Appendix PUBL-4*).

At 12:42 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

4. Que la question des réunions futures concernant le sujet des méthodes (sic) de passation des marchés du gouvernement, chapitre 3 du rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier terminé (sic) le 31 mars 1982 soit considérée à une réunion subséquente du Sous-comité.

Sur motion de M. Fennell, *il est convenu*,—Que le deuxième rapport du Sous-comité soit adopté.

A 18 h 33, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 5 FÉVRIER 1985

(12)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 21 h 40, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aileen Nicholson (*président*).

*Membres du Comité présents:* MM. Attewell, Desjardins, Fennell, Harvey, Hovdebo, M<sup>lle</sup> Nicholson, MM. Redway, Roman, St-Germain.

*Substituts présents:* M. Boudria, M<sup>me</sup> Browes, MM. Hawkes, Keeper, Lewis.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* M. T.A. Wileman.

*Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. Shahid Minto, directeur principal, direction générale des opérations de vérification. *Du ministère des Travaux publics:* M. M.-A.-J. Lafontaine, sous-ministre; M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations; M. A.-J. Perrier, sous-ministre adjoint, Immobilier; M. Jean Desnoyers, directeur, Mise à exécution, direction générale des services de l'immobilier; M. Louis Plante, chef, Gestion et commercialisation des locaux, Administration immobilière. *Du cabinet du secrétaire du Conseil du Trésor:* M. J.-J. Noreau, secrétaire intérimaire; M. E.J. Mastronardi, secrétaire adjoint, division de l'élaboration et de la révision des politiques.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoire du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du chapitre 13 intitulé «*Le ministère des Travaux publics*», du rapport du Vérificateur général portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1984.

Les témoins répondent aux questions.

Sur motion de M. Fennell, *il est convenu*,—Que la lettre que le sous-secrétaire intérimaire de la direction de la politique administrative, Conseil du Trésor, adressait au greffier du Comité le 31 janvier 1985, figure en annexe aux Procès-verbaux et témoignages de ce jour (*Voir annexe «PUBL-4»*).

A 12 h 42, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, February 5, 1985

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 5 février 1985

• 0939

**The Chairman:** Order.

• 0940

Today we are continuing with the Report of the Auditor General, for the fiscal year ended March 31, 1984. We are reviewing Chapter 13: Comprehensive Audit of the Department of Public Works.

We have with us this morning, from the office of the Auditor General of Canada, Mr. Kenneth M. Dye, the Auditor General. From the office of the Secretary of the Treasury Board, Mr. J.J. Noreau, the Acting Secretary, and from the Department of Public Works, Mr. M.A.J. Lafontaine.

I understand Mr. Lafontaine has an opening statement concerning the documents requested by members of the committee. Mr. Lafontaine, do you have copies of your opening statement?

**Mr. M.A.J. Lafontaine (Deputy Minister, Department of Public Works):** I am sorry, Madam Chairman, I really do not have a statement, just a few remarks.

**The Chairman:** Please go ahead, Mr. Lafontaine.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, at the last meeting we were asked a series of questions. We were to respond by either tabling documents or respond verbally, I assume at this meeting. We are ready to table documents and we will act according to your direction.

I should mention also that during the last meeting some members suggested or recommended that we invite certain members from the regional level who had been involved in certain transactions. We do have with us officials from the national capital region, the Ontario region and the Atlantic region. Madam Chairman, members will recognize that the representation relates to some of the questions that were raised last week about Scarborough, the Moncton project and the NCR projects.

Before proceeding further, I have reviewed the report of the committee, dated April 14 or April 24, 1984, and since that time, have discussed it with my Minister. I mentioned to him the point that the committee did not appreciate not receiving a response. He has agreed that he will be providing to the committee a letter responding to the committee's recommendation apropos the Department of Public Works. He will be giving this committee his undertaking, for the full department, that policies and guidelines of the Treasury Board will be respected, as per certainly the spirit and the recommendation of this committee.

**La présidente:** À l'ordre.

Nous poursuivons aujourd'hui l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1984. Nous en sommes au chapitre 13: Vérification intégrée du ministère des Travaux publics.

Nous avons parmi nous ce matin, représentant le Bureau du vérificateur général du Canada, M. Kenneth M. Dye, vérificateur général, représentant le Bureau du secrétariat du Conseil du Trésor, M. J.J. Noreau, secrétaire intérimaire, et le ministère des Travaux publics, M. M.A.J. Lafontaine.

Je crois comprendre que M. Lafontaine a une déclaration à nous faire à propos des documents qui lui avaient été demandés par les membres du Comité. Monsieur Lafontaine, avez-vous fait reproduire le texte de votre déclaration?

**M. M.A.J. Lafontaine (sous-ministre, ministère des Travaux publics):** Excusez-moi madame la présidente, mais je n'ai pas vraiment de déclaration comme telle, juste quelques mots à vous dire.

**La présidente:** Je vous en prie, monsieur Lafontaine.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, une série de questions nous ont été posées la dernière fois, questions auxquelles nous devons répondre soit en déposant des documents, soit directement à cette réunion-ci, j'imagine. Ces documents sont maintenant prêts à être déposés et je m'en remettrai à ce sujet à vos directives.

Je dois également vous signaler qu'au cours de la dernière réunion certains députés nous avaient suggéré d'inviter certains de nos fonctionnaires régionaux qui avaient participé à l'une ou l'autre des transactions visées. Nous nous sommes donc fait accompagner de nos collaborateurs de la Région de la capitale nationale, de la région de l'Ontario et de la région de l'Atlantique. Les députés se rappelleront, madame la présidente, que ces personnes comparaissent aujourd'hui suite aux questions qui avaient été posées la semaine dernière à propos de Scarborough, du projet de Moncton et des projets de la RCN.

Avant de poursuivre, je voudrais également signaler que j'ai relu le rapport du Comité en date du 14, ou plutôt du 24 avril 1984 et, depuis lors, j'en ai également discuté avec mon ministre. Je lui ai signalé que le Comité n'avait pas vraiment apprécié le fait qu'il n'avait jamais reçu réponse et il m'a répondu qu'il allait nous faire tenir une lettre en réponse à la recommandation du Comité à propos du ministère des Travaux publics. Au nom du ministère tout entier, il va s'engager auprès de vous à faire respecter toutes les politiques et lignes directrices du Conseil du Trésor comme le voulait l'esprit et la lettre de la recommandation du Comité.



*[Text]*

Madam Chairman, you should have this letter, of course barring unfortunate events, before the end of this week.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Lafontaine:** May I make one more remark, Madam Chairman?

**The Chairman:** Yes, Mr. Lafontaine.

**Mr. Lafontaine:** We have been working at identifying documents. As per your suggestion, I believe, Madam Chairman, the Auditor General's staff has been working with us at reviewing this documentation. In fairness to them, they have not had a chance to review the full documentation, given the time. There are a few documents that we will be tabling this morning which they have not had a chance to review. We were still putting things together late last night. Naturally, they will also be available.

**The Chairman:** Thank you. Have you brought sufficient copies of the documents in question, so that each member may have a set, Mr. Lafontaine?

**Mr. Lafontaine:** Yes, we do have sufficient sets for the members of the committee, Madam Chairman. I believe there may be only one group of documents where we do not have the required copies. They are documents which were not requested by the members, but we thought they might be of interest to members. We will table that set of documents with the Clerk of the Committee. You will see they are quite voluminous. But if members are really interested, we will endeavour to provide additional copies; they were not requested by the committee, but we thought it might be of interest to the committee. So we have only brought one set and you will see why; it is about *yea* thick. If members do request them, we will find a way of providing these additional documents.

• 0945

**The Chairman:** Thank you. Then I would ask that the messenger distribute to members those documents which were requested and of which you say you have a set for each member.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, are these the documents on which there was some question, the ones you gave to the Auditor General last week? Are these the documents you gave to the Auditor General? And are they now released by the Minister?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, you will remember that last week, at the request of the Chair, we were asked for a list of the documents that are relevant to some of the key transactions. So you have a list of these key documents. At the same time, we endeavoured to review these documents to ensure that (a) the list was complete; we endeavoured to review that with the Auditor General. And (b) to make a copy of such documents available to the Auditor General if he did not already have them. And (c) to make available to the committee those

*[Translation]*

Cette lettre, madame la présidente, vous devriez la recevoir dans le courant de la semaine sauf événement fortuit.

**La présidente:** Je vous remercie.

**M. Lafontaine:** Pourrais-je ajouter une dernière chose, madame la présidente?

**La présidente:** Certainement, monsieur Lafontaine.

**M. Lafontaine:** Nous nous sommes attachés à identifier les documents en question. Comme vous l'aviez je crois suggéré, madame la présidente, les collaborateurs du vérificateur général nous ont aidés à le faire. Je dois toutefois, par égard pour eux, admettre qu'ils n'ont pas eu la possibilité, compte tenu du facteur temps, de consulter toute la documentation. Nous allons déposer ce matin quelques documents que les gens du vérificateur général n'ont en effet pas encore eu la chance de voir. Nous avons travaillé très tard hier soir pour compiler cette documentation qui, évidemment sera également mise à leur disposition.

**La présidente:** Je vous remercie. En Avez-vous un nombre suffisant pour que chaque député puisse avoir sa copie, monsieur Lafontaine?

**M. Lafontaine:** En effet, madame la présidente, nous en avons assez pour tous les membres du Comité. Il y a peut-être toutefois une série de documents que nous n'avons pas en nombre suffisant mais ces documents n'ont pas été expressément demandés par les députés: nous avons simplement pensé qu'ils pourraient leur être utiles. Nous allons de toute manière remettre cette série au greffier du Comité. Vous voyez que c'est un document assez copieux mais, si les membres le veulent, nous pourrions leur fournir des exemplaires supplémentaires. Je le répète, ces documents n'ont pas été expressément demandés par le Comité, mais nous avons pensé qu'ils pourraient lui être utile et nous n'avons donc apporté qu'un exemplaire: vous voyez pourquoi il est épais comme ça. Si les députés le veulent, nous trouverons le moyen de leur en fournir des exemplaires supplémentaires.

**La présidente:** Je vous remercie. J'aimerais demander au messenger qu'il distribue ces documents aux députés puisque vous nous dites qu'il y en a suffisamment pour tout le monde.

**M. Fennell:** Madame la présidente, s'agit-il des documents qui ont fait l'objet de questions la semaine dernière, ceux que vous aviez remis au vérificateur général? S'agit-il des documents que vous lui avez donnés? Est-ce que le ministre a maintenant autorisé leur divulgation?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, vous vous souviendrez que la semaine dernière, vous nous aviez demandé une liste de documents relatifs à certaines des principales transactions. Cette liste, vous l'avez. En même temps, nous les avons étudiés pour vérifier si la liste était complète—nous avions promis de le faire avec le vérificateur général. En second lieu, nous voulions tirer copie des documents à l'intention du vérificateur général s'il ne les avait pas encore. Enfin, nous avions promis de remettre au Comité tous les documents

[Texte]

that could be released under the Access to Information. To the member, I believe, Madam Chairman... yes, we are talking about the same thing.

**Mr. Fennell:** So these are all the documents we have asked for.

**Mr. Lafontaine:** Yes, sir. And in other instances, where there is no document, we are ready to answer additional questions. For example, we do not have a document as to the number of ex-Campeau employees, in the management category, working in the department. But we can give you the answer because it is a short answer. So we did not want to compound the documents of one-liners.

**Mr. Fennell:** No.

**The Chairman:** Excuse me, Mr. Fennell. The committee staff has put together these four pages of requests for documentation made by committee members. Perhaps if we could have this photostated we could give a copy to each member so that members can check what they have received against this list.

**Mr. Fennell:** One of the researchers could do that. The committee may be busy. Is there not anybody here who could do it other than us taking up time for that?

**The Chairman:** All right. Mr. Fennell, Mr. Lewis and Mr. Redway have indicated they wish to ask questions. Before I go to them, I understand Mr. Lafontaine wishes to add something.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, as I mentioned, there are certain questions that were posed by members and for which there are no documents. Possibly, with your permission, as we are asked a certain line of questioning, our officials could provide these answers to the members; they could refer to the question and answer in order to really make sure... As I say, we have lots of documents but there are also certain questions that should be answered.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Redway:** Madam Chairman, I see the list that has been provided to me seems to relate to Centennial Towers, Tower C and Journal Towers. I asked for certain documents pertaining to the Government of Canada building in Scarborough. I do not see any of them referred to here. Are they going to be submitted this morning?

**Mr. Lafontaine:** Yes, Madam Chairman. If they have not been distributed...

**Mr. Redway:** They are coming soon, are they?

**Mr. Lafontaine:** Yes. They are here with us, sir.

**Mr. Redway:** It is like going to the movies—it is coming soon.

**Mr. Lafontaine:** In fact, we are at the call of the Chair; we can provide all the documents we have at this point in time. Madam Chairman, we will be passing all the documents we have to the clerk.

[Traduction]

divulguables aux termes des dispositions sur l'accès à l'information. Pour répondre à la question du député, madame la présidente, effectivement, nous parlons des mêmes documents.

**M. Fennell:** Ce sont donc là tous les documents que nous avons demandés.

**M. Lafontaine:** C'est cela monsieur. Et là où il n'y a pas de documentation, nous sommes prêts à répondre à vos questions. Ainsi, nous n'avons rien par écrit à propos du nombre d'anciens employés de Campeau qui travaillent dans le cadre administratif du ministère mais nous pouvons vous répondre verbalement, ce ne sera pas très long. Nous ne voulions pas multiplier les petits documents d'un demi paragraphe.

**M. Fennell:** Effectivement.

**La présidente:** Excusez-moi monsieur Fennell. Le personnel du Comité a colligé ces quatre pages de demande de documents émanant des députés. Nous pourrions peut-être en tirer une photocopie pour que chaque député ait sa feuille et puisse ainsi vérifier s'il a bien tout reçu.

**M. Fennell:** On pourrait en charger l'un de nos adjoints. Le Comité est occupé. N'y a-t-il personne qui puisse s'en charger pour que nous ne perdions pas de temps?

**La présidente:** Parfait. M. Fennell, M. Lewis et M. Redway m'ont signalé qu'ils voulaient intervenir. Avant de leur passer la parole, M. Lafontaine voudrait je crois ajouter encore quelque chose.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, comme je vous le disais, certaines questions ont été posées par les députés la semaine passée et nous n'avons pas déposé de document à ce sujet. Si vous le voulez bien, à mesure qu'on nous interrogera, nos fonctionnaires pourront répondre verbalement, de sorte que... Comme je le disais, nous avons énormément de documents mais il y a également certaines questions qui méritent réponses.

**La présidente:** Je vous remercie.

**M. Redway:** Madame la présidente, je vois ici que la liste qui nous a été remise semble porter sur les tours de l'édifice du Centenaire, la Tour C, ainsi que sur l'édifice du Journal. J'avais demandé pour ma part certains documents relatifs aux bâtiments du gouvernement à Scarborough mais je ne vois rien à ce sujet dans ma pile. Ce document va-t-il être déposé ce matin?

**M. Lafontaine:** Oui, madame la présidente. S'il n'a pas encore été distribué...

**M. Redway:** Nous allons les recevoir, c'est cela?

**M. Lafontaine:** Oui, nous les avons ici.

**M. Redway:** C'est un peu comme au cinéma, l'extrait du film de la semaine prochaine.

**M. Lafontaine:** Nous nous en remettons à la volonté de la présidence: nous pouvons fournir immédiatement tous les documents que nous avons ici et nous allons les remettre au greffier.

[Text]

**The Chairman:** All right. Mr. Fennell, you can continue with your questioning.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, I think I am going to have to go through the documents to continue with my previous questioning, and start into a new line of questioning, because I need some time to read through what we have and find out what is there. I appreciate the co-operation.

I would just like to ask one question of the Auditor General. Is he satisfied that we are getting the information we require with regard to these documents?

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Madam Chairman, I believe the documents you are getting are the documents you requested of the Department of Public Works. You may have asked for other information from Treasury Board. I do not know that those are being distributed to you.

• 0950

**Mr. Fennell:** There is more information from Treasury Board, which are still waiting for.

**Mr. Dye:** I am not sure what is being distributed there, but I know this is the departmental response. I think the Scarborough ones were developed last night for distribution, and my officers have just not had a chance to see them this morning before this meeting.

**Mr. Redway:** Does that mean we are not getting them this morning?

**Mr. Dye:** No, I think you are getting them; but I do not believe we saw them during the audit, and we did not see them last night.

**Mr. Fennell:** Why did you not see them during the audit?

**Mr. Dye:** I do not know that they were denied to us. I have a hunch we did not ask for them. But let me ask my auditors.

**Mr. Shahid Minto (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** I have not really seen what the document is. I think the feasibility study for the Scarborough building, as I understand it—perhaps we were calling it something else and they were calling it something else. We might have seen it, but without having looked at the document I really cannot say why not.

I do not think anything was denied. I want to keep us straight on that.

**The Chairman:** If I could add to Mr. Fennell's question, we have received from Treasury Board simply this letter, signed by Mr. Mastronardi, which is now being distributed to members, and perhaps when you receive it you might wish to make a motion that it be appended to the minutes of today's proceedings.

**Mr. Fennell:** Just going back, you indicated you would advise us who the officers of Public Works were who were

[Translation]

**La présidente:** Parfait. Monsieur Fennell, vous pouvez poursuivre.

**M. Fennell:** Madame la présidente, je vais devoir, je le crains, lire cette documentation pour pouvoir donner suite à mes questions antérieures et passer à une nouvelle série de questions parce qu'il va me falloir de toute évidence un certain temps pour m'y retrouver dans ce que nous avons reçu, mais quoi qu'il en soit cette coopération me fait plaisir.

J'aimerais simplement poser une question au vérificateur général. A-t-il l'impression qu'avec ces documents nous avons reçu tous les renseignements qu'il nous fallait?

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Madame la présidente, les documents que vous avez reçus sont ceux que vous avez demandés au ministère des Travaux publics. Vous allez peut-être demander autre chose au Conseil du Trésor et je ne sais pas si vous avez eu satisfaction.

**M. Fennell:** Nous avons demandé autre chose encore au Conseil du Trésor, mais nous n'avons rien reçu.

**M. Dye:** Je ne sais pas vraiment ce qu'on vous distribue pour le moment, mais je sais qu'il s'agit de la réponse officielle du ministère. Dans le cas de Scarborough, les documents ont été colligés hier soir mais mes collaborateurs n'ont pas encore eu la possibilité de les consulter.

**M. Redway:** Cela signifie-t-il que nous n'allons pas les recevoir ce matin?

**M. Dye:** Non, je pense qu'on vous les distribue mais je ne pense pas que nous les ayons vus pendant notre vérification, pas plus qu'hier soir d'ailleurs.

**M. Fennell:** Pourquoi ne les avez-vous pas vus pendant la vérification?

**M. Dye:** Je ne pense pas qu'on nous les ait refusés mais j'ai comme l'impression que nous ne les avons pas demandés. Je vais poser la question à mes vérificateurs.

**M. Shahid Minto (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada):** Je n'ai pas vraiment pu voir de quoi il s'agissait. J'imagine que l'étude de faisabilité de l'édifice de Scarborough, si j'ai bien compris—mais peut-être l'avons-nous baptisé d'un autre nom. Nous l'avons peut-être vu quoi qu'il en soit, mais sans voir le document en question, je ne saurais vous le dire.

Je ne pense pas qu'on ait refusé quoi que ce soit; je veux être bien précis à ce sujet.

**La présidente:** Pour faire suite à la question de M. Fennell, je dois vous signaler que nous avons simplement reçu cette lettre-ci du Conseil du Trésor, lettre signée par M. Mastronardi, qui vous est actuellement distribuée, et lorsque vous l'aurez sous les yeux, vous voudrez peut-être déposer une motion portant publication au compte rendu des travaux d'aujourd'hui.

**M. Fennell:** Pour en revenir à ce que nous disions, vous nous aviez signalé que vous nous communiqueriez les noms des



**[Texte]**

formerly employees of Campeau Corporation. Could you do that first?

**Mr. Lafontaine:** I have the ADM, Realty, with me. We did a search, as you requested, for the members and we have the statistics required.

**Mr. A.J. Perrier (Assistant Deputy Minister, Realty, Department of Public Works):** Mr. Fennell, at the last session you asked us to find out how many senior Public Works employees in the EX and SM categories had previously worked for Campeau. The answer to that question is 2: one 17 years ago and the other one 12 years ago. Of the 31 employees who over the past 10 years could have negotiated leases or lease-purchases with Campeau, to our knowledge, none had previous employment with Campeau Corporation. For further information, we did a quick scan of our employee files, and we find that approximately 75% of all Public Works employees came to us from the private sector.

**Mr. Fennell:** Thank you. My next request, which I asked before, is for a list of all buildings either lease-purchased or leased from the Campeau Corporation. Have you provided those?

**Mr. Lafontaine:** It is in the list of documents we provided to the meeting this morning.

**Mr. Fennell:** Thank you. I did not have a chance . . .

**Mr. Lafontaine:** No, I recognize that.

**Mr. Fennell:** I would like to deal with Mr. Perrier's statement that no employee who had dealings with Campeau Corporation was formerly associated with Campeau. I understand the Crown has a 21% interest in a hotel known as Les Terrasses de la Chaudière and that Mr. Perrier was involved in the negotiations on that hotel. Also, I understand there is a very strange situation on this lease. The Crown has the option to purchase at the end of the term for \$54 million, including the land, or the Crown can renew the lease for 10 years. According to the information I have been advised of, if the Crown opts to buy the hotel, then it has to lease the hotel and the parking structure back to the developer for the next 25 years at \$1 per annum. That is an unusual arrangement when you consider that the government is still on the hook for the maintenance and operating costs. I would like to hear from Mr. Perrier whether he did have negotiations in this lease arrangement or he did not.

**Mr. Perrier:** Mr. Fennell, the answer to that is I did not have any negotiations on that particular project.

I do not quite understand your question on the 21% of the Crown's ownership of that project. I cannot explain that. I do not think it is accurate. However, if I may, I have an expert

**[Traduction]**

fonctionnaires des Travaux publics qui avaient antérieurement travaillé pour la Société Campeau. Pourriez-vous commencer par là?

**M. Lafontaine:** J'ai à mes côtés mon sous-ministre adjoint responsable de l'immobilier. Comme vous nous l'aviez demandé, nous avons fait nos recherches et nous avons les chiffres qui vous intéressent.

**M. A.J. Perrier (sous-ministre adjoint, Immobilier, ministère des Travaux publics):** Monsieur Fennell, à la dernière réunion vous nous aviez demandé combien de cadres des travaux publics appartenant aux catégories SX et SM avaient travaillé auparavant pour la Société Campeau. La réponse est la suivante: il y en a deux, le premier il y a 17 ans de cela et l'autre il y a 12 ans de cela. Sur les 31 employés qui, depuis 10 ans, auraient pu négocier des baux ou des contrats de location-vente avec la Société Campeau, autant que nous le sachions aucun n'a travaillé précédemment pour Campeau. Pour en savoir plus long, nous avons rapidement passé en revue nos dossiers du personnel et nous avons découvert qu'environ 75 p. 100 de tous nos employés nous étaient venus du secteur privé.

**M. Fennell:** Je vous remercie: ma seconde question, qui remonte également à la semaine passée, porte sur la liste de tous les bâtiments que le gouvernement loue ou loue avec option d'achat auprès de la Société Campeau. Avez-vous cette liste?

**M. Lafontaine:** Elle fait partie des documents que nous vous avons remis ce matin.

**M. Fennell:** Je vous remercie. Je n'ai pas encore eu le loisir . . .

**M. Lafontaine:** Je m'en rends compte.

**M. Fennell:** J'aimerais en revenir à ce que disait M. Perrier lorsqu'il nous a affirmé qu'aucun employé qui aurait pu transiger avec la Société Campeau n'était antérieurement à son service. Je crois savoir que la Couronne détient 21 p. 100 des parts dans un hôtel qui s'appelle les Les Terrasses de la Chaudière et que M. Perrier a participé aux transactions à ce sujet. Je crois également savoir que ce bail comporte certains éléments assez bizarres. La Couronne détient une option d'achat à l'expiration du bail, option d'achat moyennant 54 millions de dollars, et ce chiffre comprend le terrain, mais la Couronne peut également reconduire le bail pour 10 ans à l'expiration du premier terme. D'après ce que j'ai appris, si la Couronne se porte acquéreur de l'hôtel, elle doit le relouer, ainsi que le stationnement, au promoteur pendant 25 ans à raison d'un dollar par an. Voilà une clause assez inhabituelle d'autant plus que le gouvernement a également la charge des frais d'entretien et d'exploitation du bâtiment. J'aimerais que M. Perrier me dise s'il a ou non participé aux négociations qui ont abouti à ce contrat.

**M. Perrier:** Monsieur Fennell, je dois vous répondre que non, je n'ai pas participé aux négociations.

En revanche, je comprends mal votre question à propos des 21 p. 100 de la Couronne. Je ne me l'explique pas, mais je ne pense pas que ce soit le bon chiffre. Si vous me le permettez, je

[Text]

witness here, Mr. Jean Desnoyers, who is very familiar with these projects, and perhaps he would like to try to answer Mr. Fennell's question.

• 0955

**Mr. Jean Desnoyers (Director of Implementation, Real Estate Services Directorate, Department of Public Works):** As to the 21% that we own, I do not know where that figure comes from, because we are not paying any part of rent for that building. That is number one.

Number two: when we acquired the property at the end of 35 years at \$54 million, the \$54 million was based on the estimate of what the land would be worth at that time, not the hotel.

What we wanted at that time was to keep control of the entire piece of land. It is for that reason that we said we would take the hotel and lease it back to them for an additional 15 years, so they could amortize the full value of the hotel. By that time it would revert to us and we could either demolish it or do whatever we wanted with it. So we were never involved with the hotel. We are not paying for it; it comes to us automatically.

When you talk about the parking, at the end of 35 years the parking is turned over to us, but the hotel will then have to pay rental for the use of the parking. We do not pay for any expenses on the hotel, as the statement would seem to be made.

**Mr. Fennell:** On this option that the developer can rent it back from the Crown at \$1 a year, who was responsible for maintenance and repairs during that period?

**Mr. Desnoyers:** Campeau Corporation—whoever owns the hotel.

**Mr. Fennell:** Is that clearly set out in the lease?

**Mr. Desnoyers:** Yes.

**Mr. Fennell:** Would you please supply the pertinent details regarding that lease—the paragraph showing that is the case?

**Mr. Desnoyers:** It will state very clearly that it is a trip on that lease, which means that the owner or the tenant pays for all repairs, with absolutely no exceptions.

**Mr. Fennell:** I would like to hear from the Auditor General whether he has reviewed this particular instance or not.

**Mr. Dye:** Our audit did not include the Les Terraces de la Chaudière Hotel. It was not part of our study.

**Mr. Fennell:** So the case of the Chaudière continues.

Now I have a question for Mr. Mastronardi. I understand that you are a representative of the Policy Branch of Treasury Board, and that your branch does not authorize transactions; that instead the Programs Branch of Treasury Board authorizes transactions. Is there a member of the Program Branch of

[Translation]

pourrais demander à notre spécialiste, M. Jean Desnoyers qui connaît fort bien ces projets, de vous répondre.

**M. Jean Desnoyers (directeur de la mise à exécution, direction générale des services de l'immobilier, ministère des Travaux publics):** A propos de ce chiffre de 21 p. 100 des parts, je ne sais pas d'où il sort parce que nous ne payons aucun loyer partiel pour ce bâtiment. Voilà pour commencer.

Deuxièmement, lorsque nous nous portons acquéreurs de cette propriété après 35 ans, moyennant 54 millions de dollars, ce chiffre a été calculé en fonction de la valeur du terrain, mais non de l'hôtel, à ce moment-là.

En fait, nous voulions, au moment du contrat, nous donner la possibilité de conserver le terrain et c'est pour cette raison que nous avons dit que nous prendrions l'hôtel et que nous le relouerions aux promoteurs pendant 15 années de plus, ce qui lui permettrait d'en amortir à 100 p. 100 le coût. Après quoi, l'hôtel nous serait rendu et nous pourrions le démolir ou en faire ce que nous voulons. Nous n'avons donc jamais été vraiment partie prenante à cet hôtel. Nous ne payons rien pour l'hôtel mais il nous revient automatiquement.

Lorsque vous parlez du stationnement, après 35 ans, le stationnement nous revient mais l'hôtel devra nous payer les frais de location du stationnement qu'elle utilise. Nous n'avons rien à payer pour l'hôtel proprement dit, contrairement à ce que vous sembliez laisser entendre.

**M. Fennell:** Cette option permet donc aux promoteurs de louer l'hôtel à la Couronne pour un dollar par an. Pendant cette période, qui assume les frais d'entretien et de réparations?

**M. Desnoyers:** La Société Campeau ou le propriétaire de l'hôtel quel qu'il soit.

**M. Fennell:** Est-ce bien précisé dans le contrat?

**M. Desnoyers:** Certainement.

**M. Fennell:** Pourriez-vous nous donner tous les détails du contrat et en particulier le paragraphe où il en est fait état?

**M. Desnoyers:** Vous verrez très facilement qu'il s'agit d'une condition du bail portant que le propriétaire ou le locataire doit sans exception aucune assumer tous les frais de réparations.

**M. Fennell:** J'aimerais demander au vérificateur général s'il a étudié cette clause.

**M. Dye:** Notre vérification n'a pas porté sur l'hôtel des Terrasses de la Chaudière, cela ne faisait pas partie de notre étude.

**M. Fennell:** Le dossier des Chaudières reste donc entier.

J'aurais maintenant une question à poser à M. Mastronardi. Vous représentez je crois la direction des politiques du Conseil du Trésor et ce n'est pas votre direction qui autorise les transactions. Ce serait plutôt la direction des programmes du Conseil du Trésor qui peut le faire. Avons-nous ici un repré-

[Texte]

Treasury Board here, and if not, can we have one to act as a witness this Thursday?

**The Chairman:** Mr. Noreau, the Acting Secretary of Treasury Board, is here this morning.

**Mr. Fennell:** Oh, I did not know that.

**The Chairman:** Mr. Noreau.

**Mr. J.J. Noreau (Acting Secretary, Treasury Board):** Madam Chairman, I am sort of wearing two hats here today. I am indeed the Deputy Secretary of the Programs Branch. That is my normal function, and I am acting for the Secretary of the Treasury Board who is away this week and the next too.

**Mr. E.J. Mastronardi (Assistant Secretary, Policy Development and Revision Division, Treasury Board):** Perhaps, Madam Chairman, I could answer Mr. Fennell's question regarding the policy and transaction—what branch handles the transactions.

The transactions on real property at the Board are generally handled by the Administrative Policy Branch in the area of policy implementation and revision. We have a member of that organization here today. It is Mr. McCanse, who is representing that part of the Administrative Policy Branch

**The Chairman:** Mr. Fennell, would you like to place your question to Mr. McCanse, then?

**Mr. Fennell:** Well, I would like to clarify it with Mr. Noreau. Mr. Noreau, who is responsible for the ultimate authorization of funds for the buildings we have been discussing, the Centennial Tower the Journal Tower and all the other leases?

**Mr. Noreau:** The Treasury Board itself as a committee of Cabinet, sir.

**Mr. Fennell:** But who in Treasury Board authorizes this expenditure?

**Mr. Noreau:** With respect to the funds, the analysis of the request for funds, be they made via a specific submission or prior to the beginning of a fiscal year within the context of an over-all budget for a department, and the program authorities, etc., belongs to the Program Branch.

• 1000

With respect to accommodation, leases and other transactions related to accommodation, the lead role is taken by the Administrative Policy Branch, as Mr. Mastronardi described a minute ago, but there is a standard arrangement between the two branches, which we call a sign-off. In other words, suppose the request is dealt with in the Administrative Policy Branch. The analysts and the staff in the Program Branch will also see the submission and will analyse it from their specific points of view and indicate whether or not they have objections, if there

[Traduction]

sentant de la direction des programmes du Conseil du Trésor et, dans la négative, pourrions-nous en faire comparaître un jeudi?

**La présidente:** M. Noreau, le secrétaire intérimaire du Conseil du Trésor est ici ce matin.

**M. Fennell:** Je l'ignorais.

**La présidente:** Monsieur Noreau.

**M. J.J. Noreau (secrétaire intérimaire, Conseil du Trésor):** Madame la présidente, je suis un peu ici à deux titres ce matin. Je suis effectivement le sous-secrétaire de la direction des programmes, ce qui est mon titre ordinaire, mais je remplace également le secrétaire du Conseil du Trésor qui est absent cette semaine et la semaine prochaine.

**M. E.J. Mastronardi (secrétaire adjoint, division de l'élaboration et de la révision des politiques, Conseil du Trésor):** Je pourrais peut-être, madame la présidente, répondre à la question de M. Fennell à propos de la politique et des transactions en lui précisant quelle est la direction qui s'occupe des transactions.

Toutes les transactions immobilières relevant du Conseil du Trésor sont en général confiées à la direction de la politique administrative dans le domaine de la mise à exécution et de la révision des politiques. Nous avons un représentant de cette direction dans la salle: il s'agit de M. McCanse qui représente la composante de la direction de la politique administrative.

**La présidente:** Monsieur Fennell, pourriez-vous reposer votre question à M. McCanse?

**M. Fennell:** J'aimerais d'abord tirer une chose au clair avec M. Noreau. Monsieur Noreau, qui autorise en dernier ressort les crédits destinés aux bâtiments dont nous parlons, la tour du Centenaire et l'édifice du Journal, ainsi que tous les autres baux comparables?

**M. Noreau:** C'est le Conseil du Trésor qui est un comité du cabinet.

**M. Fennell:** Mais qui précisément au Conseil du Trésor donne l'autorisation de dépenser?

**M. Noreau:** Pour ce qui est des crédits libérés, l'analyse de la demande de crédits, qu'il s'agisse d'une soumission spécifique présentée avant le début d'une année financière dans le cadre d'un budget ministériel d'ensemble, et les pouvoirs responsables du programme, et ainsi de suite, il s'agit de la direction générale des programmes.

En ce qui concerne les locaux, ainsi que les baux et les autres transactions qui y sont liées, c'est la direction de la politique administrative qui est la première responsable, comme l'a exposé M. Mastronardi il y a quelques instants. Cependant, il existe une entente entre les deux directions que l'on pourrait qualifier d'approbation conjointe. Supposons, par exemple, qu'une demande soit examinée par la direction de la politique administrative. Les analystes et employés de la direction des programmes auront également l'occasion d'étudier la proposition selon leurs critères et d'exposer leurs



*[Text]*

are issues related to funding on top of accommodation, leases, space standards and other things like this.

**Mr. Fennell:** When this submission is made to Treasury Board, is this simply a report from DPW or does it include the leases, the detail, the background, the appraisal and market studies? Does it include all this documentation, or is it simply a report from DPW that goes to Treasury Board?

**Mr. Noreau:** A submission to the Treasury Board is first of all—through you, Madam Chairman—a document signed in most cases by the Minister. It is a request for authority or for spending funds, signed by a Minister of the Crown to the Treasury Board. The level of detail it contains will obviously vary, depending on the complexity of the submission. But in most cases those submissions are drafted by the department before being signed by the Minister, and even at that stage the department will come to the Treasury Board Secretariat and ask for advice as to whether or not the submission has enough detail in it. My staff or Mr. Mastronardi's staff will advise that more material should be added so all the facts can be put before Treasury Board Ministers.

Specifically, I cannot answer your question on the submission you have in mind. However, perhaps it would be useful if I tabled with the committee a list of factors which are taken into account when a lease accommodation submission is considered and analysed by the Treasury Board Secretariat. You will see a list of 10 topics which the staff of the Treasury Board Secretariat are required to look into, and by implication it calls for the department to provide information on such topics. Madam Chairman, I will be pleased to table that if it is agreeable to you.

**The Chairman:** Do you have enough copies for all the members, Mr. Noreau?

**Mr. Noreau:** Yes, I do.

**The Chairman:** Perhaps we could have it circulated, then.

**Mr. Fennell:** Is it always the Minister who writes this request to the Treasury Board, or is it occasionally subsequent to discussions between the deputy minister and members of the Administrative Policy Branch of the Treasury Board?

**Mr. Noreau:** If I get your question right, the signature of the submission is for the Minister, unless he has delegated to some of his senior officials authority to sign certain types of submissions. Normally, for example, the establishment of allotments within a vote at the beginning of a fiscal year is a reasonably routine matter, and a Minister of a line department will normally delegate authority to sign a submission to the Treasury Board to establish allotments to his or her deputy. But when it comes to program approval, additional funds and major contracts or transactions, I would say 99% of those submissions are signed by the responsible Minister of the department.

*[Translation]*

objections s'ils estiment que le financement fait problème dans le contexte des baux, des normes applicables aux locaux et ainsi de suite.

**M. Fennell:** Au moment où la proposition est transmise au Conseil du Trésor, s'agit-il simplement d'un rapport venant des Travaux publics ou la présentation comprend-elle les baux, les détails, les renseignements de base, les évaluations et les études de marché? La proposition comprend-elle toute cette documentation, ou s'agit-il tout simplement d'un rapport présenté par les Travaux publics au Conseil du Trésor?

**M. Noreau:** Madame la présidente, les propositions soumises au Conseil du Trésor sont avant tout des documents signés dans la plupart des cas par le ministre. Elles demandent l'autorisation d'engager des fonds, et elles sont signées par un ministre puis adressées au Conseil du Trésor. Les détails qu'elles renferment varient bien entendu, selon la complexité de la présentation. Dans la plupart des cas, cependant, les propositions sont rédigées par le ministère avant que le ministre ne les signe, et il arrive parfois que, pendant la rédaction, le ministère s'adresse au secrétariat du Conseil du Trésor pour savoir si la présentation renferme suffisamment de détails. En pareil cas, mes employés ou ceux de M. Mastronardi s'assurent que tous les faits pertinents sont portés à l'attention des ministres du Conseil du Trésor.

Je ne peux pas répondre à la question précise que vous avez posée. Toutefois, je peux remettre au Comité une liste des facteurs dont il est tenu compte au cours de l'analyse et de l'étude par le secrétariat du Conseil du Trésor d'une proposition concernant la location. La liste renferme dix éléments que le secrétariat du Conseil du Trésor est tenu d'étudier et qui doivent par conséquent être étayés de renseignements fournis par le ministère. Madame la présidente, je serais heureux de remettre cette liste au Comité, si vous êtes d'accord.

**La présidente:** Avez-vous suffisamment d'exemplaires pour tous les membres du Comité, monsieur Noreau?

**M. Noreau:** Oui.

**La présidente:** Bon, je vous demanderais de remettre la liste aux membres du Comité.

**M. Fennell:** Est-ce toujours le ministre qui rédige les demandes présentées au Conseil du Trésor, ou ces documents sont-ils parfois préparés par suite de discussions tenues entre le sous-ministre et les fonctionnaires de la direction de la politique administrative du Conseil du Trésor?

**M. Noreau:** J'espère avoir bien compris votre question. C'est le ministre qui doit signer la proposition à moins qu'il n'en délègue le pouvoir à un de ses hauts fonctionnaires. En début d'exercice financier, par exemple, il est assez normal que le ministre responsable d'un ministère organique demande à un de ses fonctionnaires de répartir les montants dans la limite des crédits accordés et délègue à celui-ci le pouvoir de signer une proposition au Conseil du Trésor autorisant cette procédure. Quant à l'approbation d'un programme, de crédits supplémentaires et de contrats ou de transactions d'envergure, je dirais que 99 p. 100 des propositions sont signées par le ministre responsable.

*[Texte]*

I think there was a second part to your question, but I am not sure I got it right.

**Mr. Fennell:** You are giving me some information, and you have said everyone is different. Are those 10 items your standard requirement?

• 1005

**Mr. Noreau:** This is a standard requirement for the staff of the Treasury Board Secretariat to analyse a submission for leased accommodation.

**Mr. Fennell:** I have not had really a great chance to review it, but in the first two, number one is nature of program requirement, size, location, time, and duration, and the second one is availability of property, buy or lease, existing, Crown-owned. In the case of Centennial Towers it has been proven that they did not give you the accurate information, because a month after they leased this building there were 32 other offers to the federal government. Obviously either you did not follow up and do your job or you did not get the necessary information from the Department of Public Works.

**Mr. Noreau:** I regret that I was not personally involved in this one. As I told you a minute ago, lease transactions are dealt with in the administrative policy branch. I am tabling here for you the normal type of requirements we have for information to conduct analyses of the submissions and to be able to assure Ministers of the board that all the facts are on the table. I guess you are suggesting that some of those facts were not on the table. That may have been the case; but I cannot account for that, sir.

**Mr. Fennell:** I have one question that is very important to this committee. There is no data base, as we understand, for the Department of Public Works. How could you depend on the information they were giving you when there was no data base, and why did you not bring this up for their attention?

**Mr. Noreau:** Perhaps the Deputy Minister of Public Works is in a better position to clarify that response. The Department of Public Works has data bases. I know of an inventory of properties they have; I know of financial systems now being improved. So I have difficulty with your assertion that there are no data bases. But I do not live in the Department of Public Works.

**Mr. Fennell:** My assertion is that at the time of the Centennial Towers they admitted there was no data base. What right did you have to approve this project without that information?

**Mr. Noreau:** First of all, as an official, neither I nor Mr. Mastronardi nor any of the officials of the Treasury Board Secretariat approved that submission. That submission, that request, was approved by a committee of Cabinet by the

*[Traduction]*

Je crois que votre question avait une deuxième partie, mais je ne suis pas certain de l'avoir bien comprise.

**M. Fennell:** Vous m'avez exposé certains renseignements et vous m'avez dit que chaque organisme a ses particularités. Les dix facteurs sur la liste constituent-ils une exigence applicable à tous?

**M. Noreau:** Les employés du secrétariat du Conseil du Trésor doivent se conformer à ces exigences lorsqu'ils analysent des soumissions concernant la location.

**M. Fennell:** Je n'ai pas réellement eu la chance d'examiner ce document, mais si je comprends bien, la première exigence concerne le programme, à savoir son importance, l'emplacement, la durée et le calendrier d'exécution, tandis que la deuxième concerne la disponibilité des locaux, l'achat ou la location, et les locaux appartenant à la Couronne. Dans le cas des tours du Centenaire, il a été démontré qu'on ne vous avait pas transmis les renseignements exacts, puisqu'un mois après la décision de louer l'édifice, le gouvernement fédéral avait reçu 32 autres offres. Il est évident que vous n'avez pas donné suite comme vous deviez le faire ou que vous n'avez pas obtenu les renseignements requis du ministère des Travaux publics.

**M. Noreau:** Malheureusement, je n'ai pas participé directement à cette transaction. Comme je vous l'ai dit il y a quelques instants, les baux sont négociés par la direction de la politique administrative. Je vous communique aujourd'hui les renseignements dont nous avons normalement besoin pour analyser les propositions et pour être en mesure de garantir au ministre du Conseil du Trésor que tous les faits ont été communiqués. Si je vous comprends bien, vous insinuez que certains faits ne l'ont pas été. C'est possible, mais je ne connais pas la réponse à cette question.

**M. Fennell:** J'aimerais poser une autre question qui concerne particulièrement le Comité. Si nos renseignements sont exacts, le ministère des Travaux publics n'a pas de banque de données. Comment pouvez-vous vous fier aux renseignements que les fonctionnaires de ce ministère vous transmettent s'il n'existe pas de banque de données, et pourquoi n'avez-vous pas porté cela à leur attention?

**M. Noreau:** Peut-être le sous-ministre des Travaux publics est-il mieux placé pour répondre à votre question. Je sais cependant que ce ministère a des bases de données, qu'il a un inventaire des biens qui lui appartiennent et qu'il est en train d'améliorer ses systèmes de gestion financière. Par conséquent, je ne comprends pas comment vous pouvez prétendre qu'il n'existe pas de banque de données. Toutefois, je ne passe pas toutes mes journées au ministère des Travaux publics.

**M. Fennell:** J'ai dit qu'à l'époque où la transaction concernant les tours du Centenaire a été effectuée, le ministère a admis qu'il n'existait pas de bases de données. De quel droit avez-vous approuvé ce projet sans ces renseignements?

**M. Noreau:** Tout d'abord, ni moi, ni M. Mastronardi, ni aucun fonctionnaire du secrétariat du Conseil du Trésor n'avons approuvé cette soumission. Elle a été approuvée par un comité du Cabinet, c'est-à-dire par les ministres du Conseil du

*[Text]*

Treasury Board Ministers. You are implying they should not have approved such a transaction. I take note of your point, but I just want to point out that officials do not approve either funds or submissions to the Treasury Board that call for transactions, contracts, or otherwise. They are approved by the Ministers of the Treasury Board.

**Mr. Fennell:** So in spite of the work of the department the Ministers approved this over the heads of the department and the department did not have the required detail even to advise the Minister. Is that what you are stating?

**Mr. Noreau:** I am saying Ministers of the Treasury Board do make the policies that govern the administrative behaviour of the civil service. They can also, and they do at times, and that is why they are faced with submissions from departments when a given transaction exceeds the level of delegated authority to the department or because it is an exception to a policy of the Treasury Board—I am saying Treasury Board makes the policies, but also has the right, I believe, to make exceptions to the policy it has previously issued as a general rule, in light of other relevant factors and in its wisdom and judgment.

**Mr. Fennell:** The one thing that disturbs me is that you keep saying you were not personally involved. This seems to come out continually: that no civil servant is ever individually involved in the case we are discussing. I wish you would bring the people who were individually involved, so we could ask them some questions directly; because we have been being fudged in this committee now for two weeks, and we would like to get some answers. Could you find the people who were individually involved, so that we could ask them the questions?

• 1010

**Mr. Noreau:** I can understand your frustration, sir. I cannot bring back from abroad the Secretary of the Treasury Board this morning. The then deputy secretary of the Administrative Policy Branch is now occupying another function in the government, namely within the Nielsen task force. I think these two gentlemen have had a greater involvement in this specific set of transactions than I have. I cannot invent answers for you at this moment.

I can explain to you how the system works normally, what kind of criteria the secretariat uses, what kind of interaction there is between the Treasury Board, its secretariat and the department. But my understanding is that the Secretary and the then deputy secretary of the Administrative Policy Branch have had a greater involvement than I have had and even greater than Mr. Mastronardi has had in this transaction.

**Mr. Fennell:** Thank you. Just one minute, Mr. Hovdebo. Could I request of the committee that we have those two gentlemen before this committee at the earliest opportunity, Mr. Manion and...

**Mr. Noreau:** Dr. Peter Mayboom.

*[Translation]*

Trésor. Pour votre part, vous insinuez qu'ils n'auraient pas dû approuver une telle transaction. J'en prends bonne note, mais je tiens à vous signaler que ce ne sont pas les fonctionnaires qui approuvent le versement de fonds pas plus que les présentations au Conseil du Trésor n'entraînent des transactions, des marchés, et ainsi de suite. Les approbations sont du ressort des ministres du Conseil du Trésor.

**M. Fennell:** Ainsi, malgré les préparatifs entrepris par le ministère, les ministres ont approuvé la proposition sans consulter les Travaux publics, qui lui ne disposait même pas des renseignements voulus pour conseiller le ministre. C'est bien cela que vous nous avez dit?

**M. Noreau:** Je vous ai dit que les ministres du Conseil du Trésor élaborent des politiques qui régissent les pratiques administratives de la Fonction publique. Le Conseil du Trésor doit parfois examiner des propositions faites par des ministères et entraînant des transactions qui dépassent les montants autorisés ou qui constituent une exception à une politique du Conseil du Trésor. Par conséquent, le Conseil du Trésor, qui, je le répète, élabore les politiques, est en droit à mon avis de créer des exceptions à sa politique, compte tenu de tous les facteurs pertinents et en procédant judicieusement bien entendu.

**M. Fennell:** Vous ne cessez de répéter que vous n'avez pas participé directement, et cela m'inquiète. On nous répète sans cesse qu'aucun des fonctionnaires présents n'a participé directement au cas en question. Il serait utile de convoquer les personnes qui ont participé directement, nous aurions des questions à leur poser. Les travaux du Comité sont pour ainsi dire bloqués depuis deux semaines et nous aimerions obtenir des réponses. Pourriez-vous trouver qui y a participé, de sorte que nous puissions leur poser ces questions?

**M. Noreau:** Je peux comprendre votre impatience, monsieur. Je ne peux pas demander au secrétaire du Conseil du Trésor de rentrer au Canada. Quant au secrétaire adjoint chargé à l'époque de la direction de la politique administrative, il occupe maintenant un autre poste dans l'administration puisqu'il fait partie du groupe de travail dirigé par M. Nielsen. Je crois que ces deux personnes ont participé plus que moi aux transactions en question. Je ne peux pas inventer des réponses à vos questions.

Toutefois, je peux vous expliquer comment le système fonctionne en temps normal, le genre de critères qu'utilise le Secrétariat, ainsi que la nature des relations entre le Conseil du Trésor, son secrétariat et le ministère. D'après mes renseignements, cependant, le secrétaire et le secrétaire adjoint de la Direction de la politique administrative ont joué dans cette transaction un rôle plus important que moi ou même M. Mastronardi.

**M. Fennell:** Merci. Si vous me permettez, monsieur Hovdebo, pourrais-je demander au Comité de convoquer ces deux personnes aussitôt que possible, soit M. Manion et...

**M. Noreau:** M. Peter Mayboom.



[Texte]

**The Chairman:** Perhaps we could certainly take that into consideration at the steering committee meeting.

**Mr. Fennell:** Yes, could we? I just want to make a note of it, that we should . . .

**Mr. Noreau:** I should point out, Mr. Fennell, I have been involved in some aspects of it. For example, there was a submission in the late spring of 1983, I believe, dealing with fit-up costs of one of the buildings you are referring to. Since those fit-up costs involve additional funds, I have been directly involved. I can talk about that.

**Mr. Fennell:** Okay. I will let Mr. Hovdebo . . .

**Mr. Hovdebo:** Do I not intend to break into your line of questioning, Scott.

**Mr. Fennell:** No.

**Mr. Hovdebo:** You suggest Treasury Board made the decision. What I would like to know is: Did your branch or your people recommend against the decision or for the decision? What recommendations did you give them, because you had the information? Or were you not in a position to do it?

**Mr. Noreau:** I am unfortunately unable to comment on that, sir. I am bound by the rule that advice to Ministers of the Crown, either individually or in committees of the Cabinet—the Treasury Board is one of them—is something that I am not at liberty to reveal.

**Mr. Hovdebo:** But in your statement so far, you have implied . . . Scott Fennell has brought out the information that at least the first two of those requirements were not available, it seems. Did you make a recommendation at all then?

**Mr. Noreau:** I cannot comment, sir. I am sorry.

**Mr. Hovdebo:** Do you mean you cannot comment . . . ? Obviously, you are not doing your job if you did not make recommendations. You have to comment on whether you made a recommendation. Do you mean you do not do your job? Do you not bother to make a recommendation? Do you send the information down there without a recommendation?

**Mr. Noreau:** I am not saying the Treasury Board Secretariat does not make recommendations, nor that the Treasury Board Secretariat does not present options as to how the Ministers may decide on a specific case. In some cases, it does not make any recommendations. It just lays the facts bare on the table. In most cases, recommendations are made or options are presented. Under the rules, I am bound as a civil servant working for the government . . . I am not at liberty to reveal a recommendation or a set of options which Ministers may have chosen. That would create a situation where Ministers could then be put in eventual contradiction by officials' recommendations, especially when the officials may not have all the relevant facts in front of them.

[Traduction]

**La présidente:** Sans doute pourrions-nous étudier votre proposition à la prochaine réunion du sous-comité.

**M. Fennell:** Est-ce possible? Je veux bien en prendre note, parce que . . .

**M. Noreau:** Je dois vous signaler, monsieur Fennell, que j'ai participé à certains aspects de cette transaction. Vers la fin du printemps de 1983, je crois, il y a eu une présentation concernant les coûts d'aménagement dans des édifices dont vous parlez. Étant donné que l'aménagement comportait des crédits supplémentaires, j'ai participé directement et je peux en parler.

**M. Fennell:** D'accord. Je cède ma place à M. Hovdebo . . .

**M. Hovdebo:** Je ne voulais pas interrompre votre série de questions, monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Allez-y.

**M. Hovdebo:** Vous avez indiqué que c'est le Conseil du Trésor qui a pris la décision. J'aimerais savoir si votre direction ou vos fonctionnaires ont fait une recommandation pour ou contre cette décision. Quelles recommandations avez-vous faites, compte tenu du fait que vous possédiez les renseignements? Ou n'étiez-vous pas en mesure de présenter des recommandations?

**M. Noreau:** Malheureusement, je ne peux me prononcer sur cette question. Je suis tenu de respecter le règlement selon lequel il m'est interdit de divulguer, soit en particulier ou à un comité du Cabinet, dont le Conseil du Trésor, des conseils donnés à un ministre.

**M. Hovdebo:** Mais dans votre déclaration, vous avez laissé entendre, et c'est ce qu'a fait ressortir M. Fennell, qu'on n'avait pas satisfait aux deux premières exigences tout au moins. Avez-vous donc fait une recommandation?

**M. Noreau:** Je suis désolé, mais je ne peux pas me prononcer.

**M. Hovdebo:** Vous voulez dire que vous ne voulez pas vous prononcer . . . ? Il est évident que si vous n'avez pas fait de recommandation, vous n'avez pas fait votre travail. Vous êtes tenu de vous prononcer sur cette question. Voulez-vous nous dire que vous ne faites pas votre travail, que vous ne prenez pas la peine de faire des recommandations? Est-ce que vous transmettez les renseignements sans faire de recommandations?

**M. Noreau:** Je n'ai pas dit que le Secrétariat du Conseil du Trésor ne faisait pas de recommandations, ni qu'il ne présentait pas des options permettant au ministre de se prononcer sur des cas précis. Dans certains cas, le Secrétariat ne fait aucune recommandation Il se limite à exposer les faits. Dans la plupart des cas, cependant, il fait des recommandations ou présente des options. Le Règlement m'interdit, en ma qualité de fonctionnaire, de divulguer les recommandations ou les options qui auraient pu être présentées au ministre. Cela créerait une situation difficile, surtout si le ministre n'a pas suivi les recommandations de ses fonctionnaires, ces derniers ayant pris une décision sans disposer de tous les renseignements pertinents.

*[Text]*

**Mr. Fennell:** You indicated before that it was a decision of the Cabinet. Therefore, you are saying that it was not a recommendation from Treasury Board, it was options given to Cabinet; they made the decision. Is that correct?

• 1015

**Mr. Noreau:** I do not think I said that, sir. I said that the Treasury Board is a committee of Cabinet; it happens to be a statutory committee and it is functioning like a Cabinet committee. I said that the Treasury Board made the decisions and I said also that Treasury Board makes all the decisions with respect to the submissions or the budget, the funds and the major contracts and transactions.

**Mr. Fennell:** So therefore, it follows that you recommended this expenditure to the Cabinet.

**An hon. member:** Not necessarily.

**Mr. Fennell:** He makes the decisions, and it happened; therefore, why does that not follow?

**Mr. Lewis:** Madam Chairman, did the witness not say that you do not always make recommendations; that there are situations in which you simply lay the facts on the table before the appropriate Cabinet committee . . .

**Mr. Noreau:** That is correct, sir.

**Mr. Lewis:** —and therefore it could be either a case in which all the facts were before a Cabinet committee and a recommendation made or it could be a case in which the facts were simply laid before a Cabinet committee.

**Mr. Noreau:** Further, if I may, it could also be the case, and it happens oftentimes, that when ministers of the Treasury Board find that they do not have enough facts on the table, they will defer the case; they will ask for more information. They will instruct us to get data on this and that, and consider the case at a later date. They can also refuse to consider the submission because they do not feel they have enough information. In those cases, their authority to obtain documentation and information is then added to our capacity to persuade departments to provide us with information and in those cases the information, if available, is more easily forthcoming, if I can put it this way.

**Mr. Fennell:** If I may rephrase my question, then in essence they had all the facts to decide on the lease of the Centennial building, is that correct? Because it happened.

**Mr. Lewis:** Well, in essence they made the decision.

**Mr. Fennell:** I am trying to get the witness, if I may.

**Mr. Noreau:** What is "all the facts"? I mean, is it answering all the criteria or is it more than that? I mean "all the facts" is, in a sense, an unlimited statement. You can always add facts to a decision-making process. I do not think I can say either yes or no to your question. They had facts on the table. Were they all there? I cannot say that.

*[Translation]*

**M. Fennell:** Vous avez indiqué tout à l'heure qu'il s'agissait d'une décision du Cabinet. Est-ce que cela veut dire que ce n'était pas une recommandation du Conseil du Trésor, mais qu'il s'agissait plutôt d'options présentées au Cabinet, qui a par la suite pris la décision. Est-ce exact?

**M. Noreau:** Je ne pense pas avoir dit cela, monsieur. Je dis que le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet, un comité statutaire qui fonctionne comme un comité du Cabinet. J'ai dit que le Conseil du Trésor prend les décisions, et j'ai ajouté qu'il prend toutes les décisions concernant les propositions ou le budget, les fonds et les principaux contrats et transactions.

**M. Fennell:** Il s'ensuit donc que vous avez recommandé ces dépenses au Cabinet.

**Une voix:** Pas nécessairement.

**M. Fennell:** Il prend les décisions et cela s'est passé; pourquoi n'y a-t-il donc pas cette conséquence?

**M. Lewis:** Madame la présidente, le témoin n'a-t-il pas dit que vous ne présentez pas toujours de recommandations, que dans certaines situations, vous présentez simplement les faits au comité compétent du Cabinet . . .

**M. Noreau:** C'est exact, monsieur.

**M. Lewis:** . . . et par conséquent, ou bien tous les faits et une recommandation ont été présentés à un comité du Cabinet, ou bien ce dernier a simplement été saisi des faits.

**M. Noreau:** Permettez-moi d'ajouter une autre possibilité qui se présente parfois: lorsque les ministres du Conseil du Trésor estiment ne pas avoir suffisamment de faits, ils renvoient le cas pour demander plus de renseignements. Ils nous chargent d'obtenir des données sur tel ou tel aspect, et ils examinent le cas à une date ultérieure. Ils peuvent aussi refuser d'examiner la proposition parce qu'ils estiment qu'il y manque des renseignements. Dans ces cas, leur pouvoir d'obtenir des documents et des renseignements renforce nos efforts pour persuader les ministères de nous fournir des données qui, si elles existent, deviennent plus facilement accessibles.

**M. Fennell:** Je poserais ma question autrement: essentiellement, ils avaient donc tous les faits pour décider de la location de l'immeuble du Centenaire, n'est-ce pas? Parce qu'elle a eu lieu.

**M. Lewis:** Essentiellement, ils ont pris cette décision.

**M. Fennell:** J'essaie de coincer le témoin, et ce n'est pas facile.

**M. Noreau:** Que sont «tous les faits»? S'agit-il de répondre à tous les critères ou est-ce plus que cela? En effet, «tous les faits» représentent, d'une certaine façon, quelque chose d'illimité. Vous pouvez toujours ajouter des faits à un processus décisionnaire. Je ne pense pas pouvoir répondre par oui ou par non à votre question. Ils avaient les faits sur la table. Étaient-ils tous là? Je ne saurais le dire.

## [Texte]

**Mr. Fennell:** I think I have the answer anyway, I think . . .

**The Chairman:** If I could just follow up with something from your questioning, Mr. Fennell. May I point out to members that in this compulsive list of documents, which is number one, which has come from Public Works this morning, you will notice that several items have a star beside them. These were documents that were requested by the members but are being withheld because they are Treasury Board documents. You will remember that last week I referred to a letter we had received from Mr. Mastronardi, which said the Treasury Board was unable to provide the committee with certain documents as they were Cabinet confidences. I mentioned last week that I had some question about this, some thought that the committee should pursue it. As I look at some of the starred items here, I find it even more difficult to see why these should be withheld as being Cabinet confidences, because they seem to be letters from officials. So members may wish to pursue this this morning, or it may be that you prefer to have the steering committee look at it and come back with some options for the committee.

**Mr. Fennell:** I would also like some comments from the Auditor General on the items that have been excluded and whether he has received them, and what his feeling is about it.

• 1020

**Mr. Dye:** I am pleased to report that all these Cabinet confidences which we are sometimes denied in other audits we do . . . we have had the complete co-operation of the Department of Public Works, and we have received many of these confidences of the Queen's Privy Council. We have had the Treasury Board submission in this particular case, and the Treasury Board decision—documents I would like to have in other work we are attempting to do for you. I cannot give them to you in that it is the tradition of this committee of the audit office not to give up our working papers, whether they be Cabinet confidences or any other kind of working paper, but I can certainly comment. It is my view that this particular Treasury Board submission was incomplete. It was not up to the standard it should have been, and I am concerned about that. It is one of the reasons why we have raised this question and brought it to the attention of Parliament.

**The Chairman:** Thank you.

Let me also just tell the committee members the state of play here. Mr. Keeper has indeed been trying to get in on a supplementary for some time. Then there are also six members, including Mr. Keeper, who wanted to be on the questioning list. We should be able to get everybody in before 12.30 p.m., but if anybody has to leave early perhaps he could let me know so I can adjust the list. As of now the list reads: Mr. Lewis, Mr. Redway, Mr. Hawkes, Mr. Boudria, Mr. Hovdebo and Mr. Keeper.

## [Traduction]

**M. Fennell:** Quoi qu'il en soit, je pense avoir la réponse, je pense . . .

**La présidente:** Permettez-moi d'ajouter quelque chose à vos questions, monsieur Fennell. Puis-je rappeler aux membres du Comité que dans cette liste des documents exigés, il s'agit du n° 1 émanant ce matin des Travaux publics, vous constaterez que plusieurs points sont précédés d'un astérisque. Ce sont des documents que les membres du Comité avaient demandé sans pouvoir les obtenir, car ils appartiennent au Conseil du Trésor. Vous vous souvenez que la semaine dernière j'ai parlé d'une lettre que nous a envoyée M. Mastronardi, dans laquelle il précisait que le Conseil du Trésor ne pouvait pas fournir au Comité certains documents confidentiels du Cabinet. J'ai dit la semaine dernière que je me posais certaines questions à ce sujet, et certains ont pensé que le Comité devrait poursuivre l'affaire. En examinant certains documents précédés d'un astérisque, je constate qu'il est même plus difficile de voir pourquoi ils devraient nous être refusés comme étant des documents confidentiels du Cabinet, étant donné qu'il semble s'agir de lettres émanant de fonctionnaires. Les membres du Comité peuvent donc souhaiter poursuivre cette question ce matin à moins qu'ils ne préfèrent confier ce soin au Comité directeur qui pourra présenter ensuite certaines options au Comité.

**M. Fennell:** J'aimerais ajouter aussi certaines remarques du vérificateur général sur les documents qui ont été exclus, et s'il les a reçus, et ce qu'il en pense.

**M. Dye:** Je suis heureux de dire que tous les documents confidentiels du Cabinet que l'on nous refuse parfois pour nos autres vérifications . . . le ministère des Travaux Publics s'est montré extrêmement coopératif et nous avons reçu nombre de ces documents confidentiels du Conseil Privé de la Reine. Nous avons obtenu dans ce cas-ci la proposition à l'intention du Conseil du Trésor ainsi que la décision de ce dernier, documents dont j'aimerais disposer dans d'autres travaux que nous essayons de faire à votre intention. Je ne peux pas vous les donner car la tradition du comité du Bureau de la vérification n'est pas de céder nos documents de travail, qu'il s'agisse ou non de documents confidentiels du Cabinet, mais je suis en mesure de vous faire part de mes commentaires. Selon moi, cette proposition à l'intention du Conseil du Trésor était incomplète. Elle ne correspondait pas à la norme fixée, ce qui me préoccupe. C'est l'une des raisons pour lesquelles j'ai soulevé cette question et que je l'ai portée à l'attention du Parlement.

**La présidente:** Je vous remercie.

Je voudrais vous dire où nous en sommes. M. Keeper essaie de poser une question supplémentaire depuis quelque temps. Il y a ensuite six membres du comité, y compris M. Keeper, qui voudraient figurer sur la liste des intervenants. Nous devrions pouvoir entendre tout le monde avant 12h30, mais si quelqu'un doit partir plus tôt, il pourrait m'en informer pour que je puisse modifier la liste. Pour le moment, les noms suivants y figurent: MM. Lewis, Redway, Hawkes, Boudria, Hovdebo et Keeper.



[Text]

Mr. Keeper had a supplementary.

**Mr. Hawkes:** I have an appointment at 11 a.m.

**The Chairman:** Yes. Mr. Boudria, House duty at 11 a.m.?

Mr. Keeper, could we just have your brief supplementary, and then could we hear from Mr. Redway and Mr. Boudria before 11 a.m. and get everybody else in after that.

**Mr. Keeper:** I will make the question clear and straightforward, and I am sure the response will be the same. That would expedite matters.

I noticed, Mr. Noreau, when you passed out this list of 10 criteria for, I guess, submissions to Treasury Board with regard to these lease arrangements, that you indicated in response to questions that you could explain how submissions and decisions are normally handled. I guess our challenge here is the fact that from the Auditor General's report it appears that some transactions were handled pretty abnormally and resulted in the waste of public funds.

So I wonder if you could not only describe for us the normal process in which everything goes well and all the facts are there and a rational decision is made but also inform us how things get screwed up and how abnormal processes come about and therefore wasteful decisions are made because with that kind of information we would be in a position to make some solid recommendations to avoid that in the future, which is the objective of our being here. So I wonder if you could tell us something about how, given these criteria, which are comprehensive and thorough, which would suggest a good basis for decision, the process moves from the normal process into a kind of abnormal one that leads to public waste.

**Mr. Noreau:** I guess my simple way to answer your question, sir, is that when the process tends to be derailed, when all the necessary information to make the decision is not made available, either because it may not exist—and in certain cases the data bases or the systems are not in good enough shape to provide the necessary information... In this case, if I may say this as a parenthesis here, the way Treasury Board would have to correct that problem over time might well be to either direct or request the department and even provide the department with additional funds to improve its system so the next time around the decision can be made on a more factual, rational basis. That is about what I can say. There are some factual elements required to make a decision, but there are also other factors that ministers, individually or in a group, can take into account that do not necessarily emerge from data bases.

• 1025

**Mr. Keeper:** When submissions came in and they did not fulfil these criteria, I assume that would be visible to the Treasury Board.

**Mr. Noreau:** Yes.

[Translation]

M. Keeper avait une question supplémentaire.

**M. Hawkes:** J'ai un rendez-vous à 11 heures.

**La présidente:** Bien. Monsieur Boudria, vous devez être à la Chambre à 11 heures?

Monsieur Keeper, voudriez-vous poser votre brève question supplémentaire, et ensuite nous pourrions entendre MM. Redway et Boudria avant 11 heures et tous les autres après.

**M. Keeper:** Ma question sera claire et directe et je suis convaincu que la réponse le sera aussi. Cela devrait accélérer les choses.

Monsieur Noreau, j'ai constaté que lorsque vous avez fait circuler cette liste des 10 critères concernant les propositions au Conseil du Trésor au sujet de ces contrats de location, vous avez dit en réponse à des questions que vous pouviez expliquer comment sont normalement traitées les propositions ainsi que les décisions. La difficulté pour nous tient au fait que d'après le rapport du vérificateur général, il semble que l'on se soit occupé de certaines transactions de façon tout à fait anormale, ce qui a entraîné un gaspillage des fonds publics.

Pourriez-vous donc non seulement nous décrire le processus normal où tout se passe bien, tous les faits existent et une décision rationnelle est prise, et aussi nous dire comment les choses sont bousillées et comment des processus anormaux se produisent, entraînant des décisions onéreuses, car de la sorte, nous serions en mesure de présenter certaines bonnes recommandations pour éviter cela à l'avenir, ce qui est notre objectif ici. Pourriez-vous nous dire comment, compte tenu de ces critères exhaustifs et complets qui semblent représenter une bonne base de décision, le processus normal déraile avec un gaspillage des fonds publics.

**M. Noreau:** Pour répondre simplement à votre question, monsieur, je dirais que lorsque le processus a tendance à dérailler, lorsque tous les renseignements nécessaires à la prise de décision ne sont pas disponibles, soit parce qu'ils n'existent peut-être pas—et dans certains cas, les bases ou les systèmes de données ne sont pas suffisamment bons pour fournir les renseignements nécessaires... Dans ce cas, et c'est là une parenthèse que j'ouvre ici, la façon dont le Conseil du Trésor devrait corriger la situation avec le temps serait-ce de demander ou d'exiger que du ministère même de lui fournir des fonds supplémentaires pour améliorer son système afin que la prochaine fois une décision puisse être prise à partir d'une base plus concrète et plus rationnelle. C'est pratiquement tout ce que je peux dire. Certains éléments concrets sont donc nécessaires pour prendre une décision, mais les ministres, individuellement ou collectivement, peuvent prendre en compte d'autres facteurs qui ne découlent pas nécessairement des bases de données.

**M. Keeper:** Lorsque les propositions parviennent au Conseil du Trésor, il voit bien lesquelles ne respectent pas ces critères.

**M. Noreau:** Oui.

## [Texte]

**Mr. Keeper:** Do you think that if you simply said no, you are not going to deal with these kinds of submissions until there are facts, you would end up with a situation in which Treasury Board did have the facts upon which to make rational decisions?

**Mr. Noreau:** If we said no . . . ?

**Mr. Keeper:** If you get submissions in which there is inadequate information and you simply refuse to deal with it until the facts are there.

**Mr. Noreau:** This happens; but as I indicated earlier, a submission to the Treasury Board is a document that is signed by a Minister of the Crown. Officials can push and press for additional information, but at the end of the day, if a Minister of the Crown wants to have one of its cases considered by his colleagues, in my simple words, who am I, an official, to stand in the way? I can ask for more information, but I do not think I can prevent a member of the executive from having a decision made on one of his or her cases.

**Mr. Keeper:** Can you not point out the absence of this information, or is it in the documentation when it goes forward to the Treasury Board Ministers?

**Mr. Noreau:** Yes, sir, and we do that.

**Mr. Keeper:** Are you saying that when the information that is not in these 10 criteria is not in a submission, that is clearly visible in a submission that goes to Treasury Board?

**Mr. Noreau:** Yes, with a small qualifier: I would not present those 10 criteria as the Ten Commandments, sir. They would, *mutatis mutandis*, apply in whole or in part, depending on the submission. If you are dealing with a small transaction, some of those factors may not be relevant and some of them may. I just do not want to erect into a set of hard and fast rules criteria or factors that normally should be taken into account and looked at in looking at an acquisition of space or property.

**Mr. Keeper:** One clear statement you have made is that it is not always possible to say no, you want all the information, because Ministers can say they want to deal with it anyway. That is one clear piece of information I have from you as to why these things get derailed. I suspect that things do not get derailed just because of ministers or political people; I suspect there must be other factors than that. If there are other factors that you are prepared to share with us, I would be interested to know about them. Surely these things do not get derailed only because of cozy relationships among Ministers.

**Mr. Noreau:** Oh, I did not imply that, sir.

**Mr. Keeper:** No, that is a conclusion I drew from what you said. One of the things I heard you say, which was coming across clearly, was that one of the reasons the information is not always adequate is because you cannot interfere with the elected executive. If they decide they want to make a submission one to the other, they can do that. So clearly, one of the

## [Traduction]

**M. Keeper:** Pensez-vous que si vous refusiez de traiter de ces propositions tant que vous ne disposez pas des faits, finalement le Conseil du Trésor obtiendrait ceux à partir desquels il pourrait prendre des décisions rationnelles?

**M. Noreau:** Si nous refusons . . .

**M. Keeper:** Si vous recevez des propositions contenant des renseignements insuffisants, il s'agirait simplement de refuser de les examiner tant que les faits ne seraient pas soumis.

**M. Noreau:** Cette situation se présente; mais comme je l'ai déjà dit, une proposition à l'intention du Conseil du Trésor est un document signé par un ministre de la Couronne. Les fonctionnaires peuvent exercer des pressions pour obtenir des renseignements supplémentaires, mais si à la fin d'une journée un ministre de la Couronne souhaite faire examiner son cas par ses collègues, qui suis-je, simple fonctionnaire, pour l'en empêcher? Je peux demander d'autres renseignements, mais je ne pense pas pouvoir empêcher un membre de l'exécutif de prendre une décision sur telle ou telle situation qui relève de lui.

**M. Keeper:** Ne pouvez-vous pas signaler l'absence de ces renseignements, ou est-ce dans la documentation qui est adressée au ministre du Conseil du Trésor?

**M. Noreau:** Si, monsieur, et nous le faisons.

**M. Keeper:** Voulez-vous dire que lorsque certains renseignements concernant ces dix critères ne figurent pas dans une proposition, le Conseil du Trésor s'en rend facilement compte?

**M. Noreau:** Oui, avec une petite réserve. Ces dix critères ne sont tout de même pas les dix commandements, monsieur. Ils s'appliqueraient *mutatis mutandis* en tout ou en partie, selon la proposition. S'il s'agit d'une petite transaction, certains de ces facteurs peuvent ne pas être pertinents par rapport à d'autres. Je ne voudrais pas ériger en règles catégoriques des critères ou des facteurs qui interviennent normalement et qui sont examinés lors de l'acquisition d'un local ou d'un immeuble.

**M. Keeper:** Vous avez bien dit qu'il n'est pas toujours possible de refuser sous prétexte que vous voulez obtenir tous les renseignements, car les ministres peuvent dire qu'ils veulent quand même s'occuper de la transaction. Vous m'avez donc clairement indiqué l'une des raisons pour lesquelles ces choses déraillent. Ce n'est sans doute pas uniquement à cause des ministres ou des politiciens; d'autres facteurs doivent intervenir sans doute, et si vous êtes disposé à nous en parler, je serais heureux de les connaître. Ces choses ne déraillent sûrement pas uniquement en raison des bonnes relations entre les ministres.

**M. Noreau:** Oh ce n'est pas ce que j'ai voulu insinuer, monsieur.

**M. Keeper:** Non, c'est une conclusion que j'ai tirée de ce que vous avez dit. Je vous ai entendu dire clairement que l'une des raisons pour lesquelles les renseignements ne sont pas toujours suffisants c'est que vous ne pouvez pas vous interposer parmi les membres élus de l'exécutif. S'ils décident de s'adresser mutuellement une proposition, ils peuvent le faire. Donc,

## [Text]

ways things can get derailed is because of political whatever; but surely there are limitations in the bureaucracy as well.

**Mr. Noreau:** Sure, and I also indicated that. Suppose a given department has an outdated system of information. I may ask for your information until I am blue in the face, but if the historical cost of a given thing does not exist, the department cannot invent it.

• 1030

So I am saying that there are many reasons why such general factors may at times not yield all the information on the table.

**Mr. Keeper:** If I could just finish by asking the Auditor General to comment, then I am finished for now.

**The Chairman:** This will be your last supplementary, Mr. Keeper.

**Mr. Keeper:** That is what I have just said.

**The Chairman:** I am sure you understand, I want to accommodate the two members . . .

**Mr. Keeper:** Yes. I did not want to take up too much time. Obviously I would like to pursue it further, but I would prefer at this point to hear from the Auditor General.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Keeper:** Given just the question I have been pursuing, which is that we have these criteria which seem to be comprehensive and would seem to allow for adequate information to be available for adequate decisions to be made yet that is not what happened, how do we square the circle?

**Mr. Dye:** I have not seen that document of criteria, but assuming that it does have all the usual steps one would expect in a decision-making process in it . . .

**Mr. Keeper:** They do.

**Mr. Dye:** —that is fine as far as it goes. I have no knowledge, nor do my officials have knowledge, of the behaviour of Ministers in the Treasury Board when they meet as Ministers of the Crown to pursue their statutory duties. I just have no ability to comment to you because I do not know.

**The Chairman:** Mr. Redway.

**Mr. Redway:** Thank you very much, Madam Chairman.

To date we have been pursuing, really, five buildings trying to track down what happened in the case of Tower C, Centennial Towers, Journal Towers, South and North, and also the Scarborough Building. We have been presented with a ton of material here this morning. There are certain documents missing, however, identified as relating to those, which appear to be all Treasury Board documents.

I would just like to find out, first of all, if those are being objected to being produced by the Treasury Board. Is that really the case?

## [Translation]

manifestement, les choses déraillent parfois pour des raisons politiques, mais il existe sûrement aussi des limites à la bureaucratie.

**M. Noreau:** Bien sûr, et c'est ce que j'ai dit. Supposez qu'un ministère donné ait un système d'information désuet. Je peux lui demander des renseignements *ad vitam aeternam*, mais si le coût rétrospectif de telle ou telle chose n'existe pas, le ministère ne peut pas l'inventer.

Par conséquent, il y a beaucoup de raisons qui font que parfois ces facteurs généraux ne produisent pas tous les renseignements nécessaires.

**M. Keeper:** Je voudrais finir en demandant des commentaires au vérificateur général, et j'en aurais ensuite terminé pour le moment.

**La présidente:** Ce sera vos dernières questions supplémentaires, monsieur Keeper.

**M. Keeper:** C'est ce que je viens de dire.

**La présidente:** Je suis sûre que vous comprenez, je voudrais donner la parole aux deux membres . . .

**M. Keeper:** Oui. Je ne prendrai pas trop de temps. De toute évidence, je voudrais poursuivre plus avant, mais je préférerais à ce stade-ci entendre le vérificateur général.

**La présidente:** Monsieur Dye.

**M. Keeper:** Je me pose une question: étant donné que nous avons ces critères qui semblent exhaustifs et constituent, en principe, des renseignements suffisants pour prendre des décisions valables. Comment se fait-il que cela n'ait pas été le cas?

**M. Dye:** Je n'ai pas vu ce document relatif aux critères, mais il présente toutes les étapes habituelles qui devraient exister dans un processus décisionnaire . . .

**M. Keeper:** C'est le cas.

**M. Dye:** . . . c'est parfait. Ni moi ni mes fonctionnaires ne connaissons le comportement des ministres du Conseil du Trésor lorsqu'ils se réunissent pour exécuter leurs fonctions statutaires. Je ne peux rien vous dire à ce sujet puisque j'ignore ce qu'il en est.

**La présidente:** Monsieur Redway.

**M. Redway:** Merci beaucoup, madame la présidente.

Jusqu'à présent, nous nous sommes en fait occupés de cinq immeubles pour essayer de voir ce qui s'est passé dans le cas de la tour C, la tour du Centenaire, de celles du Journal, tours sud et nord, ainsi que de l'immeuble de Scarborough. On nous a présenté ce matin des masses de documents. Il en manque cependant certains qui concernent apparemment le Conseil du Trésor.

J'aimerais tout d'abord déterminer si le Conseil du Trésor s'oppose à ce qu'ils soient divulgués. Est-ce vraiment le cas?



## [Texte]

**Mr. Noreau:** If I may, Madam Chair, I have just seen the list and the ones that have asterisks... First I want to point out that one of them—that is, the second-to-last on page 3, the July 11, 1983 letter, Noreau to Mackay, TB approval of Centennial Towers—is the one I referred to a few minutes ago dealing with fit-up costs for this building. I am pleased to say that you already have this letter. It was tabled by my colleague Dr. Meyboom and I believe it is part of proceedings last spring of this committee.

My second comment is about Treasury Board submissions as a category, and you have some there. These are considered by the convention and the rules as being equivalent to Cabinet documents.

**Mr. Redway:** I can understand that after they have some notations on them from the Cabinet committee, but the submission itself surely comes from each department. How in the heavens' name can you consider that a privileged document when it was prepared by the department and supposedly prepared without ever having been seen by a Cabinet official or Cabinet Minister? How could you consider that as a privileged document?

**Mr. Noreau:** I am not your best expert, sir, on access, but my information is that submissions, like Cabinet documents, are considered to be confidences of the Privy Council.

My third point—and I have to admit here to an evolving thinking in the government of those days, and the interpretation of what can be made available in this appears to be shifting, if I may say so: The latest information, which I got yesterday night, is that decision letters of the Treasury Board, of which we provide on a routine basis copies to the Auditor General, may be but are not necessarily confidences of the Queen's Privy Council. In other words, some of them, if they would refer to my interpretation here... if they referred to deliberations or factors or elements that Ministers themselves have considered, then they would be considered as confidences. If they just relay a decision without referring to the deliberation or the options, in my understanding they would not be.

• 1035

So back to your question of am I objecting, I would say, no, according to my most recent understanding of this. I have to add, with respect to decision letters, my personal view is that indeed they end up being work instruments in the hands of departmental officials. And again, my own personal view is that, unless they refer to deliberations, opinions or options, it seems that they can be made available. So I have tried to cover here what seems to me to be the three categories of documents you have on that list and which have asterisks in front of them.

**Mr. Redway:** I wonder if you could submit to the committee whatever documents you are not objecting to producing, and

## [Traduction]

**M. Noreau:** Avec votre permission, madame la présidente, je viens de voir la liste et ceux qui sont précédés d'astérisques... Tout d'abord, je voudrais souligner que l'un d'eux—il s'agit de l'avant-dernier, à la page 3, la lettre du 11 juillet 1983 de Noreau à Mackay, approbation de la tour du Centenaire par le CT—et celui dont j'ai parlé il y a quelques minutes concernant le coût d'aménagement de cet immeuble. Je suis heureux de dire que vous êtes déjà en possession de cette lettre. Elle a été déposée par mon collègue, M. Mayboom, dans le cadre des délibérations du Comité au printemps dernier.

Ma deuxième remarque porte sur la catégorie des propositions à l'intention du Conseil du Trésor, et vous en avez certaines ici. Elles sont considérées selon la convention et les règles comme étant équivalentes à des documents du Cabinet.

**M. Redway:** Je comprends cela une fois que le Comité du cabinet y a inscrit des remarques; mais en soi, la proposition émane certainement de chaque ministère. Au nom de quoi pouvez-vous considérer qu'il s'agit d'un document confidentiel alors qu'il a été élaboré par le ministère, supposément sans avoir jamais été vu ni par un fonctionnaire ni par un ministre du Cabinet? Comment pouvez-vous le considérer comme un document confidentiel?

**M. Noreau:** Je ne suis pas le mieux placé, monsieur, pour vous parler de la divulgation de documents, mais d'après les renseignements que je possède, des propositions comme les documents du cabinet sont considérées comme des pièces confidentielles du Conseil privé.

Mon troisième point—et je dois reconnaître ici qu'il y a eu une évolution dans la façon de penser du nouveau gouvernement et dans l'interprétation de ce qui peut être divulgué; il semble donc y avoir une nouvelle tendance, si je peux m'exprimer ainsi: d'après les derniers renseignements que j'ai obtenus hier soir, les lettres de décision du Conseil du Trésor, dont nous fournissons habituellement des copies au vérificateur général, peuvent être, mais pas nécessairement, des documents confidentiels du Conseil privé de la Reine. En d'autres termes, certaines d'entre elles, d'après mon interprétation... Si elles se rapportaient à des délibérations ou à des facteurs ou éléments que les ministres mêmes ont examinés, elles seraient alors considérées comme des documents confidentiels. Je ne crois pas qu'ils puissent retarder une décision sans faire état des délibérations ou des options.

Pour en revenir à votre question sur mes objections, je répondrai par la négative, d'après ce que je sais de plus récent sur cette question. Je dois ajouter à propos des lettres de décision que, personnellement, j'estime qu'elles deviennent finalement des instruments de travail entre les mains des fonctionnaires du ministère. Et là encore, j'estime personnellement qu'à moins qu'elles ne renvoient aux délibérations, à des opinions ou à des options, elles semblent pouvoir être divulguées. J'essaie donc de traiter ici de ce qui me semble être les trois catégories de documents que vous avez sur cette liste, et qui sont précédées d'astérisques.

**M. Redway:** Pourriez-vous soumettre au Comité tous les documents que vous ne vous opposez pas à soumettre, en nous

[Text]

give us in writing the reasons why you are refusing to produce others.

**Mr. Lewis:** On a point of order, Madam Chair, if I may, I would suggest that we are getting off track. We have been given ample material by the Department of Public Works and by Treasury Board with which to review the Auditor General's report. The Auditor General has told us he has been provided with all the information he needs.

With all due respect to my colleague here, I rearranged my time to fit in House time and committee time and I stood down on the list to allow him to get in. I would suggest we should be pursuing the Auditor General's report and sticking to that, because that is where all the problems have occurred. It is not in an esoteric discussion of what may be or may not be, a Treasury Board document based on a ton of paper that has just been given to us.

**Mr. Redway:** Well, if I can respond, Madam Chair, I certainly agree that we should be pursuing the Auditor General's report, and I intend to that as soon as I get the final answer to this one question. But it seems to me that in order to pursue the Auditor General's report we definitely need whatever the department submitted to Treasury Board as a submission because surely that indicates the basis on which they sought the approval. And that certainly is key, in my estimation, to seeing whether the department dealt with this properly or not. I cannot see why in any way, shape or form that should be a privileged document because it was prepared... well, all I want is the document prepared by the department, and with nothing to do with the comments the Treasury Board may have had with respect to it now, later or at any time. I mean, just the document itself as prepared by the department, and when it was prepared to see whether it had the information in it necessary for an approval.

**Mr. Lewis:** Once it becomes a Treasury Board submission, it falls within Cabinet confidence.

**Mr. Redway:** Well, as soon as the Treasury Board starts to consider it, surely the Cabinet confidence is the discussion that takes place in Treasury Board about the submission, not the submission itself. But I really do not want to pursue that at any great length today other than, hopefully, to get those submissions at some time or other.

What I really would like to do is perhaps just get a commitment out of the representative of the Treasury Board, Madam Chair, to either produce the documents or tell us why they are not producing them. Is that all right?

**Mr. Noreau:** That is all right, sir. We will have to consult, for instance, the Privy Council Office lawyers, but I will undertake that for you.

**Mr. Redway:** Thank you. What I really would like to turn to this morning is, as Mr. Lewis has indicated, and in pursuing the Report of the Auditor General of Canada, to perhaps look

[Translation]

donnant par écrit les raisons pour lesquelles vous refusez de nous transmettre les autres.

**M. Lewis:** J'invoque le Règlement, avec votre permission, madame la présidente. Il me semble que nous nous écartons de la question. Le ministère des Travaux publics et le Conseil du Trésor nous ont donné énormément de documents pour examiner le rapport du vérificateur général. Le vérificateur général nous a dit avoir reçu tous les renseignements dont il a besoin.

Je dirais respectueusement à mon collègue que j'ai réorganisé mon programme pour être à la Chambre ainsi qu'aux comités, et que j'ai consenti à figurer au bas de la liste pour lui permettre d'intervenir. Je pense que nous devrions nous en tenir à l'étude du rapport du vérificateur général, car c'est là que tous les problèmes se sont présentés. Ne nous lançons pas dans une discussion ésothérique sur ce que peut être ou non un document du Conseil du Trésor à partir d'une masse de documents que l'on vient de nous remettre.

**M. Redway:** Madame la présidente, je conviens bien sûr que nous poursuivions l'étude du rapport du vérificateur général, et j'ai l'intention de m'y consacrer aussitôt que j'aurai obtenu une réponse définitive à cette question. Mais il me semble que pour examiner le rapport du vérificateur général, nous avons vraiment besoin de tout ce que le ministère a fourni au Conseil du Trésor comme faisant partie de sa proposition, car cela indique certainement sur quelle base il a essayé d'obtenir l'approbation. C'est selon moi l'élément essentiel qui permettra de déterminer si le ministère s'est occupé de cette question de façon satisfaisante ou non. Je ne vois nullement comment il pourrait s'agir d'un document confidentiel du simple fait qu'il a été élaboré... Eh bien, tout ce que je demande, c'est le document préparé par le ministère, ce qui n'a rien à voir avec les commentaires que le Conseil du Trésor a pu avoir à son sujet maintenant, plus tard ou à quelque moment que ce soit. Je veux parler simplement du document élaboré par le ministère pour déterminer s'il présentait les renseignements nécessaires à l'approbation.

**M. Lewis:** Une fois que le document devient une proposition à l'intention du Conseil du Trésor, il devient document confidentiel du Cabinet.

**M. Redway:** Eh bien, aussitôt que le Conseil du Trésor commence à l'examiner, je conçois que la discussion devienne confidentielle, contrairement à la proposition en soi. Mais je ne veux vraiment pas m'étendre trop longtemps là-dessus aujourd'hui, j'espère simplement que nous aurons bientôt ces propositions.

Madame la présidente, je voudrais que le représentant du Conseil du Trésor s'engage soit à produire les documents soit à nous dire pourquoi il refuse de le faire. D'accord?

**M. Noreau:** D'accord, monsieur. Nous devons d'abord consulter, par exemple, les avocats du Bureau du Conseil privé, mais je m'engage envers vous.

**M. Redway:** Merci. Ce que j'aimerais aborder ce matin, comme l'a indiqué M. Lewis, et à propos de l'étude du rapport du vérificateur général du Canada... J'aimerais examiner une

## [Texte]

at something else we have not been looking at until we have had an opportunity to go over all the ton of material—and that is, the question of vacant space.

Having been through the Auditor General's report myself, I have tried to categorize this into three areas: one, space that is entirely vacant, apparently, at the present time, or without any use as far as the government is concerned; two, space which is partially vacant and partially being used by the government; and three, space which is being utilized more than it should be according to the Treasury Board guidelines.

I am not sure who should be answering these questions but I suspect it is someone from the Department of Public Works and I suppose the deputy minister. First, I will deal with that group of property identified in the Auditor General's report as being owned, I guess, by the department itself and as being either vacant or not being used at all by the government for a governmental purpose. The first of those, as I can see, is Block 56 in downtown Vancouver. I understand that was purchased by the Department of Public Works in 1972. They proposed to put a building on it. The building was not proceeded with. It has been used as a parking lot since 1978. By retaining it since then, it has been retained at a cost to the taxpayers of this country of \$1.7 million a year. I understand that in 1983 it was appraised at something like \$17 million, that vacant piece of property used as a parking lot.

• 1040

Can you tell me, sir, when you are going to sell that property?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, before I pass this question to Mr. Perrier, I mentioned that the department currently has a program which demands that we review all the property we have in such categories; review them and make a report to our Minister with the intent of disposing of those for which there are no clear-cut plans for their use. So that is under way and the Minister will be announcing certain disposal activities shortly.

With regard to that particular one, Madam Chairman, to provide additional information, I would like to ask Mr. Perrier to speak to it.

**Mr. Perrier:** Madam Chairman, the particular piece of property in question, Lot 56, I believe was acquired some time ago for the purpose of putting up a federal building on it. Indeed, some plans had been conceived and considerable negotiations had been conducted with the City of Vancouver. A request was made to the President of the Treasury Board to proceed with the construction, but it was turned down at that time. We still would like to put up a building on that piece of land, although the price is much higher now than when we acquired it. We still, of course, have a very high percentage of leased accommodation in relation to the properties we own in Vancouver.

We are, of course, also considering the property in our program for disposal, that the deputy minister has mentioned. So at the moment, yes, we still have the land. It was purchased

## [Traduction]

autre chose que nous n'avons pas encore vue, puisqu'au préalable nous voulons avoir la possibilité d'étudier la masse de documents... Je veux parler des espaces inoccupés.

J'ai étudié le rapport du vérificateur général, et j'ai essayé de diviser cette question en trois catégories: d'abord des espaces qui semblent entièrement inoccupés actuellement, ou que le gouvernement ne semble pas utiliser; deuxièmement, des espaces partiellement vacants et partiellement utilisés par le gouvernement et troisièmement, des espaces utilisés plus que ne le prévoient les directives du Conseil du Trésor.

Je ne sais pas très bien qui devrait répondre à ces questions, sans doute quelqu'un du ministère des Travaux publics et peut-être le sous-ministre. Tout d'abord, je vais traiter du groupe de propriétés défini dans le rapport du vérificateur général comme étant des biens du ministère qui ne sont pas occupés ou qui ne sont pas du tout utilisés par le gouvernement à des fins publiques. Dans la première catégorie, je citerais le lot n° 56 au centre de Vancouver. Il s'agit d'un terrain acheté en 1972 par les Travaux publics qui se proposaient d'y construire un immeuble. Cela ne s'est pas fait. Le terrain est utilisé comme parc de stationnement depuis 1978. Le ministère l'a gardé depuis à un coût annuel pour les contribuables canadiens de 1,7 million de dollars. Je crois savoir qu'en 1983 ce terrain de stationnement inoccupé a été évalué à quelque 17 millions de dollars.

Monsieur, pouvez-vous me dire quand vous allez vendre ce bien?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, avant de demander à M. Perrier de répondre à cette question, j'ai dit qu'actuellement le ministère a un programme qui exige que nous réexaminions tous les biens que nous possédons dans ces catégories; que nous les examinions pour en faire un rapport à notre ministre avec l'intention de vendre ceux pour lesquels aucun usage précis n'est envisagé. Actuellement donc, cette étude est en cours et le ministre annoncera certaines cessions sous peu.

En ce qui concerne ce bien précis, madame la présidente, je demanderais à M. Perrier d'en parler et il pourra vous donner d'autres renseignements.

**M. Perrier:** Madame la présidente, le bien en question, le lot n° 56 avait été acheté il y a quelque temps pour y construire un immeuble fédéral. En fait, un certain plan avait été élaboré et des négociations considérables avaient été menées avec la ville de Vancouver. Une demande avait été présentée au président du Conseil du Trésor afin que la construction puisse commencer, mais elle avait été refusée à l'époque. Nous voudrions encore construire un immeuble sur ce terrain, bien que le prix soit bien plus élevé maintenant que lorsque nous l'avions acheté. Naturellement, nous avons encore un très fort pourcentage de locaux en location par rapport aux biens que nous possédons à Vancouver.

Naturellement, nous envisageons aussi dans notre programme la vente de cette propriété, ainsi que l'a mentionné le sous-ministre. Mais pour le moment, en effet, nous possédons encore ce terrain. Il avait été acheté pour la construction d'un



[Text]

for constructing a federal building on it and it was turned down by Treasury Board several years ago.

**Mr. Redway:** You have held it for 13 years now without doing anything, at a cost to taxpayers of \$1.7 million a year. When are you going to make a decision to sell it or otherwise—or build?

**Mr. Perrier:** We wanted to sell the property before. However, it is still being held in our inventory at the moment, for the purpose of putting up a building on it.

**Mr. Redway:** When are you going to make the decision?

**Mr. Perrier:** We are in the process of making that decision now. It was discussed last week, I believe, in our real estate strategy committee. Our regional officials gave us the pertinent information on it that we did not have before, about the market. We have several pieces of property in the Vancouver area. Some of these are so large that to put them all on the market at one time may or may not satisfy our objective of getting in some dollars. This is being studied at the moment and we hope to have a decision very soon.

**Mr. Redway:** When is very soon?

**Mr. Perrier:** We may decide within the next few weeks to sell or not to sell. This will be presented to Treasury Board. The list has been drawn up. There are several properties. A disposal program has been drawn up. We expect to put the complete program, which involves properties to sell in most Canadian cities, and we hope to get that under way around March 1 or April 1, by advertising and by inviting proposals from the private sector for development.

**Mr. Redway:** So we can look for some action on this property around April 1, is that right?

• 1045

**Mr. Perrier:** I am sorry, I did not say that. I said a decision will be made within the next few weeks whether or not that particular property will be included in the list of disposal. So that is the decision. However, perhaps the decision will be to keep the property for future development.

**Mr. Redway:** By April 1 you will be able to tell us what the decision is with respect to this property, and why.

**Mr. Perrier:** Yes.

**Mr. Redway:** Thank you. Secondly . . .

**The Chairman:** I am sorry, but I need to go to Mr. Boudria.

**Mr. Redway:** Okay. Thank you, Madam Chairman.

**Mr. Boudria:** Thank you very much, Madam Chairman. I have a few questions this morning.

First of all, is the Auditor General familiar with a form known as Space Inventory Market Survey? If he is, could he

[Translation]

immeuble fédéral, mais la demande avait été refusée par le Conseil du Trésor il y a plusieurs années.

**M. Redway:** Vous avez donc gardé ce terrain pendant 13 ans sans y faire quoi que ce soit, à un coût annuel de 1,7 million de dollars pour les contribuables. Quand allez-vous décider de le vendre ou d'en faire autre chose, ou de construire?

**M. Perrier:** Auparavant, nous voulions vendre cette propriété. Cependant, elle fait encore partie de notre inventaire pour y construire un immeuble.

**M. Redway:** Quand allez-vous prendre une décision?

**M. Perrier:** C'est ce dont nous nous occupons maintenant. Il y a eu des discussions à ce sujet la semaine dernière, me semble-t-il, au sein de notre Comité de la stratégie des biens immobiliers. Nos fonctionnaires régionaux nous ont donné des renseignements pertinents sur le marché que nous ne possédions pas auparavant. Nous possédons plusieurs propriétés dans la région de Vancouver. Certaines sont si grandes que les placer toutes ensemble sur le marché ne nous permettra pas nécessairement de rentabiliser au maximum cette transaction. C'est ce que l'on étudie pour le moment, et nous espérons qu'une décision sera prise très bientôt.

**M. Redway:** Quand?

**M. Perrier:** Nous pouvons décider au cours des prochaines semaines de vendre ou non. La proposition sera soumise au Conseil du Trésor. La liste a été dressée. Il s'agit de plusieurs propriétés. Un programme de cession a été mis au point. Il devrait s'agir d'un programme exhaustif dans lequel seront vendues des propriétés dans la plupart des villes du Canada, et nous espérons que ce sera terminé vers le 1<sup>er</sup> mars ou le 1<sup>er</sup> avril grâce à de la publicité et en invitant le secteur privé à nous faire des propositions d'aménagement.

**M. Redway:** Nous pouvons donc espérer que certaines initiatives seront prises à propos de cette propriété vers le 1<sup>er</sup> avril, est-ce bien cela?

**M. Perrier:** Je m'excuse, mais ce n'est pas cela que j'ai dit. J'ai dit plutôt qu'une décision serait prise au cours des prochaines semaines quant à l'inclusion éventuelle de cette propriété dans la liste des biens à liquider. Voilà donc ce qu'il en est pour l'instant, et la décision consistera peut-être à conserver ce terrain à bâtir.

**M. Redway:** D'ici le 1<sup>er</sup> avril, vous devriez pouvoir nous dire quelle décision a été prise à ce sujet, et pour quelles raisons.

**M. Perrier:** En effet.

**M. Redway:** Merci. Deuxièmement . . .

**La présidente:** Excusez-moi de vous interrompre, mais je dois maintenant donner la parole à M. Boudria.

**M. Redway:** Parfait. Merci, madame la présidente.

**M. Boudria:** Merci beaucoup. J'ai quelques questions à poser au témoin ce matin.

Tout d'abord, j'aimerais savoir si le vérificateur général connaît le formulaire intitulé: «État du marché concernant le

**[Texte]**

indicate to us whether such a form was filled out in the Journal Towers' issue we were discussing last time I was at the committee?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I am familiar with the form. It does not say it is a government form, but I believe this is the form the Department of Public Works uses. To the best of my knowledge, it was not completed in the case you refer to, sir.

**Mr. Boudria:** So you are saying the form, to the best of your knowledge, was not completed. In any event, even if it had been, do you think it has in its design the capability of telling us whether or not a \$135 million transaction should be made?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I have not had an opportunity to look at this form in any depth. I would think a \$135 million transaction deserves a little more than one page of paper.

**Mr. Boudria:** I would like to ask the Department of Public Works whether such a form was completed for the Journal Towers transaction. Mr. Jackson, if you will recall, I asked for that form a week ago today.

**Mr. A. Wilson (Assistant Deputy Minister, Operations, Department of Public Works):** That form, Madam Chairman, is in fact an inventory record form of space that is available on the market; it is not a form that is normally used in support of a submission.

This is the form of the inventory record that is kept up to date at all times in our regional office in Ottawa. Every time a building is brought to our attention, this form with specific particulars of a building is noted. Any time we need space it becomes a data base reference point, with some facts and figures, sizes and so forth, availability. This is used as a support reference and data base to make observations of the kind that would normally be made about availability.

**Mr. Boudria:** Okay. Now, last week I had asked if a market survey had been done. I believe you said that it had. Was that market survey done on this form or any other form? And if it was done at all, was it given to this committee? It is going to take us some time to go through the information we have. Can you tell us whether it was submitted or not?

**Mr. A. Wilson:** The process is really not handled that way, Madam Chairman and Mr. Boudria, with respect. This is a standing reference data base that is kept up to date at all times. If a building developer has a speculative building he wishes to bring to our attention, he will document what that building contains. That information will be put on that data base in that format. Every time we require space, that is one element of our data base search that is done to see what space is available on the commercial market. That is the technique that would normally be used when a project comes up of the type you are mentioning.

**[Traduction]**

répertoire des locaux». Dans l'affirmative, pourrait-il nous dire si ce formulaire a été dûment rempli lors de la transaction des tours du Journal, ce dont on a discuté lors de la dernière séance à laquelle j'ai assisté.

**M. Dye:** Madame la présidente, je connais ce formulaire et je crois que le ministère des Travaux publics l'utilise, mais je ne suis pas sûr qu'il s'agisse d'un formulaire du gouvernement en tant que tel. Que je sache, ce formulaire n'a pas été rempli pour la transaction dont vous avez parlé.

**M. Boudria:** Donc, selon vous, ce formulaire n'a pas été rempli. S'il l'avait été, pensez-vous qu'il nous permettrait de déterminer s'il est approprié ou non de conclure une transaction de 135 millions de dollars?

**M. Dye:** Madame la présidente, je n'ai pas eu l'occasion d'examiner ce formulaire d'assez près pour pouvoir le dire. À mon avis, un formulaire d'une page ne devrait pas suffire à justifier une transaction de 135 millions de dollars.

**M. Boudria:** J'aimerais demander aux représentants du ministère des Travaux publics si ce formulaire a été rempli pour la transaction des tours du Journal. Monsieur Jackson, vous vous souvenez sans doute que j'ai déjà réclamé ce formulaire, il y a une semaine aujourd'hui.

**M. A. Wilson (sous-ministre adjoint, Opérations, ministère des Travaux publics):** En réalité, ce formulaire est une liste des locaux disponibles sur le marché, et normalement, on ne le remplit pas pour étayer une soumission.

Ce relevé est constamment mis à jour dans notre bureau régional d'Ottawa. Chaque fois qu'on nous signale un édifice, ses caractéristiques sont notées sur ce formulaire. Ainsi, chaque fois que nous avons besoin de locaux, nous nous reportons à ce formulaire, qui nous donne tous les renseignements nécessaires sur les locaux disponibles. Ce formulaire nous sert donc de référence et de base de données.

**M. Boudria:** Bien. La semaine dernière, je vous ai demandé si un relevé des locaux disponibles avait été fait. Je crois bien que vous m'avez répondu par l'affirmative. Ce relevé a-t-il été fait sur ce formulaire ou sur un autre? S'il a été fait, a-t-il été transmis à notre Comité? Comme il va nous falloir un certain temps pour prendre connaissance de tous les documents qui nous ont été soumis, pourriez-vous nous dire dès maintenant si celui-ci nous a été donné ou non?

**M. A. Wilson:** Ce n'est pas tout à fait ainsi que nous procédons. Le formulaire en question sert de base de données à laquelle nous pouvons nous reporter et qui est constamment mise à jour. Lorsqu'un promoteur nous propose un immeuble à louer, il doit indiquer tout ce qui se rapporte à l'immeuble en question, et ces renseignements sont intégrés à notre base de données au moyen de ce formulaire. Ainsi, lorsque nous avons besoin de locaux, nous consultons cette base de données afin d'avoir des précisions sur les locaux qui sont disponibles sur le marché. Voilà donc la procédure que nous suivons normalement pour des projets comme celui que vous avez mentionné.

[Text]

**Mr. Boudria:** Madam Chairman, is the Assistant Deputy Minister telling us that there could be several of these forms, one for each available building on the market at the time when you require space?

**Mr. A. Wilson:** I could perhaps get a more precise number, but I should imagine there are dozens of them at any one time.

**Mr. Boudria:** Today you want to rent the Journal Towers; before doing so, is there a form on which you write down or note available similar real estate that is available for your purposes? Is there a form which identifies whether or not it meets your requirement? There is no such form then? You just compile these, have a look at them and say, this will do or that will not do?

• 1050

**Mr. A. Wilson:** It is a combination of things, Madam Chairman. We have a group of people in our capital region office, which is really the area of concern to you, who are really expert on this matter. What they do all the time is keep track of what real estate is available at any one time. We do various types of surveys. We sometimes do advertising in a newspaper to invite possible landlords to give us information on their development plans.

**Mr. Boudria:** Yes, but that still does not answer my question. What I want to know is: Was there some sort of document, report or survey prepared for the purposes of this transaction?

You see, I am thinking about it in this way. You rented something that cost \$135 million to the taxpayers of this country. I think you are telling us there was not a comprehensive document prepared in any way, either a series of market surveys or a market survey and a report, stating that this is what is available, however it is insufficient and therefore we will do the following and so forth. Such a report was not prepared. Is that what I am hearing?

**Mr. A. Wilson:** Let me invite to the table our head of leasing, who actually does this particular job, and we will perhaps get a more detailed description of the type of documentation. Madam Chairman, would that be permitted? We have the individual here who does that kind of work, and he can perhaps describe more completely than I can the actual documentations to hand in any one transaction.

Madam Chairman, the official is Mr. Louis Plante. He is in the room this morning, and he habitually conducts this kind of transaction. Mr. Plante was, at that time, the head of leasing in our National Capital Region office, and he can probably describe more adequately the actual details of that contract.

**Mr. Boudria:** Madam Chairman, perhaps I can ask Mr. Plante if there was any kind of document such as I have previously described, which I am sure he heard. Was such a

[Translation]

**M. Boudria:** Madame la présidente, le sous-ministre adjoint veut-il dire qu'on remplit un formulaire pour chaque immeuble disponible, au moment où le ministère cherche des locaux à louer?

**M. A. Wilson:** Je ne sais pas combien il y en a exactement, mais je pense qu'il y en a toujours au moins une douzaine.

**M. Boudria:** Supposons qu'aujourd'hui, vous vouliez louer les tours du Journal. Avant de procéder à la transaction, indiquez-vous sur un formulaire quelconque tous les autres locaux ou immeubles semblables qui sont disponibles et qui répondent à vos besoins? Y a-t-il un formulaire qui vous permette de déterminer si un local ou un immeuble répond ou non à vos besoins? Il n'y en a pas? Vous vous contentez donc de compiler tous ces renseignements et, le moment venu, vous décidez, après un bref coup d'oeil, qu'un tel répond à vos besoins et pas l'autre?

**M. A. Wilson:** C'est un peu tout à la fois, madame la présidente. Dans notre bureau de la capitale nationale, puisque c'est ce qui vous préoccupe essentiellement, nous avons un groupe d'experts en la matière, qui surveillent de près le marché immobilier. Nous faisons plusieurs types de relevés. Parfois, nous faisons de la publicité dans des journaux pour inviter des promoteurs à nous donner des informations sur leurs projets d'aménagement.

**M. Boudria:** Peut-être, mais vous ne répondez toujours pas à ma question. Je veux savoir si un document, un rapport ou un relevé quelconque a été préparé pour cette transaction.

Essayez de comprendre mon point de vue. Vous avez loué des locaux qui ont coûté 135 millions de dollars aux contribuables canadiens. Or, vous nous avez laissé entendre qu'aucun document précis n'avait été préparé pour cette transaction, qu'il s'agisse d'un relevé immobilier, d'un rapport, ou quoi que ce soit, indiquant quels locaux étaient disponibles, lesquels répondaient à vos besoins, etc. C'est bien cela que vous nous avez dit?

**M. A. Wilson:** Permettez-moi de faire venir à la table le responsable des baux, car il sera certainement mieux en mesure que moi de vous donner des précisions sur ce genre de document. Madame la présidente, m'autorisez-vous à le faire venir? C'est lui qui s'occupe de ce genre de chose et, par conséquent, il sera mieux en mesure que moi de vous dire quels documents doivent être préparés pour la signature d'une transaction.

Madame la présidente, le responsable en question est M. Louis Plante. Il est ici ce matin, et c'est lui le responsable de la négociation de ce genre de transaction. À l'époque, M. Plante était responsable des baux dans notre bureau de la région de la capitale nationale, et il est certainement en mesure de vous donner toutes les précisions relatives à ce contrat.

**M. Boudria:** Madame la présidente, j'aimerais, dans ce cas, demander à M. Plante si le genre de document dont je viens de parler, et il m'a bien entendu, a été préparé pour la transaction en question. Dans l'affirmative, j'aimerais savoir, et j'ai déjà



## [Texte]

document prepared, and if so, has it been tabled before this committee yet, which is what I asked last week?

**Mr. L. Plante (Head, Space Management and Marketing, Property Administration, Department of Public Works):** The market survey, the form that was distributed this morning, is an ongoing thing. The information is kept for different purposes. It could be for the acquisition of space through lease, but it could also be for our own internal exercise of giving a rental value to each piece of space we have.

In a specific case where we are asked to give our opinion on the availability of space for a certain amount—and the properties we are talking about today involve a large amount of space—there is no specific method to approach it. The Ottawa market is a relatively small one. The downtown area is a few streets, north to south and east to west, and from our own knowledge of the market, meeting with developers and our own information, it is easy to know whether or not half a million square feet of space is available. So if we are asked if that exists, we are in constant contact with developers, owners and management firms.

**Mr. Boudria:** So I believe I am being told there was not a comprehensive report done which involves other available real estate on the market before leasing this particular space.

**Mr. Plante:** I am sorry. I am sitting at the back, and I am not sure what property you are talking about.

**Mr. Boudria:** The Journal Tower North and South, the \$135 million one.

**Mr. Plante:** Yes, you are right. No specific report as such was made.

**Mr. Boudria:** Now, perhaps we should go to the Auditor General, and then I have to ask Treasury Board afterwards. In the opinion of the Auditor General, should there be such a comprehensive document before renting \$135 million worth of real estate, or is it your opinion that just being informed that they have looked around in those sheets known as space inventory market survey is sufficient before making that kind of decision?

**Mr. Dye:** Madam Chairman to Mr. Boudria, of course such an analysis should be available for such a significant decision, and in my view, not to have it available is amateur.

**Mr. Boudria:** Okay. Now perhaps I can go to the Treasury Board regarding the 10 points available here.

## [Traduction]

posé la question la semaine dernière, si ce document a été transmis à notre Comité.

**M. L. Plante (chef de la Section de gestion et de commercialisation des locaux, Direction de l'administration immobilière, ministère des Travaux publics):** Le formulaire qui vous a été distribué ce matin est un relevé que nous faisons constamment. Les informations ainsi compilées nous sont utiles pour différents types d'activités, notamment pour la location de locaux, ainsi que pour l'exercice interne auquel nous nous prétons régulièrement et qui consiste à déterminer la valeur locative de chacun de nos locaux.

Lorsque, dans un cas précis, on nous demande si des locaux de telle ou telle superficie sont disponibles sur le marché—il arrive souvent aujourd'hui que ces superficies soient considérables—nous n'avons pas de méthode particulière pour le déterminer. Le marché d'Ottawa est relativement limité, puisque le centre-ville ne comprend que quelques rues, du nord au sud et de l'est à l'ouest; en conséquence, avec les informations nécessaires et en rencontrant les promoteurs, nous pouvons facilement savoir si des locaux d'une superficie de 500,000 pieds carrés sont disponibles à Ottawa. Pour pouvoir répondre aux demandes d'information sur le marché immobilier, nous devons garder des contacts permanents avec les promoteurs, les propriétaires et les sociétés de gestion immobilière.

**M. Boudria:** J'en conclus donc qu'un rapport détaillé sur la situation du marché immobilier à cette époque-là n'a pas été fait au moment de la signature du bail relatif à cet immeuble.

**M. Plante:** Excusez-moi, mais comme j'étais assis assez loin de la table, je n'ai pas bien entendu de quel immeuble vous parliez.

**M. Boudria:** Je parle de la transaction de 135 millions de dollars qui a été signée pour les tours nord et sud du *Journal*.

**M. Plante:** Dans ce cas, vous avez raison, aucun rapport spécifique n'a été fait.

**M. Boudria:** Je vais maintenant m'adresser au vérificateur général, avant de poser quelques questions au représentant du Conseil du Trésor. Le vérificateur général estime-t-il nécessaire de préparer un document détaillé sur la situation du marché immobilier avant de signer un bail de 135 millions de dollars, ou peut-on se contenter de cet exercice assez superficiel qu'est le relevé des locaux disponibles sur le marché pour prendre ce genre de décision?

**M. Dye:** Madame la présidente, il est évident que ce genre d'analyse doit précéder la prise d'une décision aussi importante, faute de quoi, à mon avis, toute la procédure reste très superficielle.

**M. Boudria:** Bien. J'aimerais maintenant demander quelques précisions au représentant du Conseil du Trésor en ce qui concerne les dix points dont il est question ici.

## • 1055

Secondly, availability of property. What supporting documents do you require from Public Works before you are able to identify whether that condition has been met? More

Deuxièmement, j'aimerais aborder le sujet de la disponibilité des locaux. Quel genre de documents exigez-vous du ministère des Travaux publics pour pouvoir déterminer si cette condition

*[Text]*

particularly, if you are not provided with the kinds of document I have just described, then how can you be satisfied that in fact the second condition, availability of property, whether it is available elsewhere, has been met?

**Mr. Noreau:** There is no specific form that we will refer to or require to address criteria in the second condition. I have to agree very much with the Auditor General: a single sheet of paper does not do that trick. I do not have a checklist of 24 items, 23 of which have to be met, to answer that. It may be a 15-page document that is required to address criteria in the second condition, in some cases. In other cases it may be only the form you are referring to.

**Mr. Boudria:** If we can go back again to that very expensive transaction, the Journal Towers, what kind of documentation was made available to Treasury Board for you to ensure that the second condition had been met?

**Mr. Noreau:** I am unable to answer that, sir—not that I am objecting, but I do not have the data here.

**Mr. Boudria:** Madam Chairman, I think it would be important for us to find out whether in fact Treasury Board did obtain satisfactory documents. From what we have just heard from Public Works, they do not seem to have prepared anything the Auditor General thinks is satisfactory. Obviously if Treasury Board approved of the deal, they must have felt the supporting document that was given to them was satisfactory. I am just wondering if we could have whatever document satisfied the second condition, on availability of property, tabled with this committee.

**Mr. Noreau:** I will have to get back to you, Mr. Boudria. I do not have this answer this morning.

**Mr. Boudria:** I wonder if we could have a final comment from the Auditor General on this.

**Mr. Dye:** We would have expected to see a proper feasibility analysis, including a survey of competing and otherwise available space. That documentation did not seem to be available. However, in other evidence we saw we were told there was a market analysis which showed no other alternative space was available. I do not believe that is factual, in that one month later 32 other properties were quickly available and the government already had considerable space which it owned itself and which was unoccupied and had been unoccupied for years. So I just have conflicting evidence here. I do not believe there was a lack of space available. In this case there were 11 unrelated tenants filling in little holes. This is not the situation of a large, single space required. These were 11 unrelated tenants in the Journal Tower.

**Mr. Boudria:** It seems to me that on one hand there was not enough supporting documentation to approve of the deal, but

*[Translation]*

a été satisfaite? En d'autres termes, si le ministère ne vous donne pas les documents dont je viens de vous parler, comment pouvez-vous savoir si la seconde condition, c'est-à-dire la disponibilité d'autres locaux, a été satisfaite?

**M. Noreau:** Nous n'exigeons pas de formulaires ou documents spécifiques pour déterminer si les critères de la seconde condition ont été satisfaits. À ce sujet, je suis tout à fait d'accord avec le vérificateur général pour dire qu'un formulaire d'une page ne pourrait pas suffire à justifier une transaction de cette ampleur. Je n'ai pas la liste des 24 critères, dont 23 doivent être respectés. Parfois, on exige un document d'une quinzaine de pages pour s'assurer que les critères de la seconde condition ont été respectés. Dans d'autres cas, le formulaire dont vous avez parlé peut suffire.

**M. Boudria:** Revenons, si vous le voulez bien, à cette transaction fort coûteuse qu'est la location des tours du *Journal*. Quels documents ont été soumis au Conseil du Trésor pour que ce dernier puisse s'assurer que la seconde condition était bien respectée?

**M. Noreau:** Je suis incapable de vous répondre... Ce n'est pas que je ne veux pas, mais je n'ai pas ici les données nécessaires.

**M. Boudria:** Madame la présidente, j'estime qu'il nous serait fort utile de savoir si le Conseil du Trésor a, oui ou non, obtenu des justificatifs satisfaisants. D'après ce que nous ont dit les représentants du ministère des Travaux publics, ils n'ont pas préparé de documents satisfaisants aux yeux du vérificateur général. Or, si le Conseil du Trésor a approuvé la transaction, il doit certainement avoir obtenu des justificatifs qu'il a jugés satisfaisants. J'aimerais donc que les justificatifs en question, qui concernent, je le répète, la seconde condition, c'est-à-dire la disponibilité d'autres locaux, soient communiqués à notre Comité.

**M. Noreau:** Je n'ai pas la réponse ce matin, monsieur Boudria, mais je pourrais vous la faire parvenir plus tard.

**M. Boudria:** Le vérificateur général a-t-il un dernier mot à ajouter à tout cela?

**M. Dye:** Dans ce genre de situation, nous estimons qu'il est nécessaire de procéder à une analyse de faisabilité adéquate, y compris un relevé des autres locaux disponibles. Or, cette analyse ne semble pas avoir été faite. Par contre, on nous a dit, au sujet d'autres documents dont nous avons pris connaissance, qu'une analyse de marché avait été faite, selon laquelle aucun autre local adéquat n'était disponible. J'ai beaucoup de mal à le croire, étant donné qu'un mois plus tard, 32 locaux se trouvaient d'un seul coup disponibles, sans compter qu'une superficie considérable de locaux appartenant au gouvernement était alors vacante, et ce, depuis plusieurs années. J'ai donc des informations contradictoires à ce sujet. Je ne suis pas du tout convaincu qu'il n'y avait pas d'autres locaux disponibles. Dans ce cas-là, il y avait 11 locataires non apparentés, qui occupaient de petites enclaves. Il ne fallait donc pas absolument une vaste superficie homogène, puisqu'il y avait 11 locataires non apparentés dans cette tour du *Journal*.

**M. Boudria:** J'ai l'impression que, d'une part, il n'y avait pas assez de justificatifs pour approuver la transaction, mais que,

[*Texte*]

on the other hand there seems to have been sufficient documentation to say no other space was available. That sounds highly contradictory, in my view, and I do think we have to know more about this.

**Mr. St. Germain:** To what Mr. Boudria said, and also to what Mr. Keeper said, I have a supplementary for the Treasury Board representative. Really, on what basis was the decision to lease Journal Towers, according to you? Was it a sound decision based on supporting documentation of the argument, or was it a political decision? What we have to get to is we have to get to the meat of this thing. If we are going to make a recommendation to Parliament, we have to find out whether or not we have to change in the system. And what I want to find out is this: Are the problems we are having and have had in the past in dealing with real estate in Ottawa and all over this country, as a result are they the fault of the bureaucracy, or is it because of political interference? It has to be one or the other. That is what I want. I want an answer from the Treasury Board, because you are the people who are paying the bills.

• 1100

**Mr. Noreau:** I am afraid I cannot answer directly to your question, sir, as to whether there was political interference or not. I have only to repeat that the Ministers of the Treasury Board at that time, clearly—because they have made a decision—felt they had enough facts to make such a decision. I am not at liberty to comment on whether or not their feeling was right or wrong.

**The Chairman:** Mr. Lewis.

**Mr. Hawkes:** Madam Chair, could I have just a couple of quick supplementals on this particular issue and, then, I will wait my turn for the main thing I want to go on with?

**The Chairman:** Is that acceptable to Mr. Lewis? Are you prepared to yield?

**Mr. Lewis:** That is fine with me.

**The Chairman:** Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** The issue of the Journal Tower has been opened up and I have a couple of related questions. Can you tell me on what date the government of Canada entered into that lease? I would like to know the date; I would like to know the number of square metres involved; I would like to know the rate per square metre.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chair, while people are searching for the answers, I wonder if the members want to continue with other questions.

**Mr. Hawkes:** I need that piece of information and then I have a supplemental. If it is going to take a minute, why do we not move to Mr. Lewis and then when my turn comes they can give me that information and I can ask my supplemental?

**The Chairman:** Thank you. Mr. Lewis.

[*Traduction*]

d'autre part, il y avait suffisamment de documents démontrant qu'il n'y avait pas d'autres locaux disponibles. Cela me paraît éminemment contradictoire, et il faut que nous en sachions plus là-dessus.

**M. St. Germain:** J'aimerais poser une question supplémentaire au représentant du Conseil du Trésor, suite aux questions de M. Boudria et de M. Keeper. En fin de compte, pour quelles raisons le bail des tours du *Journal* a-t-il été approuvé? À votre avis, cette décision était-elle étayée par les justificatifs nécessaires, ou s'agissait-il d'une décision politique? C'est là qu'est le fond du problème. Si nous voulons faire des recommandations au Parlement, il nous faut absolument savoir s'il est nécessaire de modifier le système actuel. Voici donc ma question: les problèmes que nous avons depuis un certain temps dans le secteur immobilier à Ottawa et dans tout le pays sont-ils dus à une négligence des bureaucrates ou à une intervention des politiciens? C'est l'un ou l'autre. Voilà ce que je veux savoir. J'aimerais que le représentant du Conseil du Trésor réponde à cette question, étant donné que c'est son organisme qui paie la facture.

**M. Noreau:** Je suis désolé de ne pouvoir répondre directement à votre question et vous dire s'il y a eu intervention politique ou non. Je peux simplement vous répéter que les ministres du Conseil du Trésor étaient convaincus, à l'époque—puisque c'est eux qui ont pris la décision—qu'ils avaient suffisamment de justificatifs pour prendre cette décision. Ce n'est pas à moi de dire si cette conviction qui était la leur était justifiée ou non.

**La présidente:** Monsieur Lewis.

**M. Hawkes:** Madame la présidente, j'aimerais poser quelques questions supplémentaires à ce sujet, plutôt que d'attendre mon tour, où j'ai l'intention de passer à autre chose. Me le permettez-vous?

**La présidente:** Monsieur Lewis, le lui permettez-vous?

**M. Lewis:** Volontiers.

**La présidente:** Monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Puisqu'on parle de la tour du *Journal*, j'ai plusieurs questions à vous poser à ce sujet, notamment, à quelle date le gouvernement du Canada a signé ce bail? J'aimerais donc connaître la date précise, la superficie en mètres carrés et le loyer du mètre carré.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, pendant que mes collaborateurs cherchent les réponses, on pourrait peut-être passer à d'autres questions.

**M. Hawkes:** J'ai besoin de connaître la réponse pour vous poser l'autre question supplémentaire. Si cela doit vous prendre un moment, je propose que l'on donne la parole à M. Lewis et qu'ensuite, lorsque viendra mon tour, vous me donniez ces renseignements, pour que je puisse alors poser ma question supplémentaire.

**La présidente:** D'accord. Monsieur Lewis.



*[Text]*

**Mr. Lewis:** Madam Chair, I had a question for Mr. Perrier as a follow-up to Mr. Redway, and then I will have a line of questioning which deals mainly with the cost of the lease, if I may.

Mr. Perrier, you were answering Mr. Redway's question about property owned by the Crown in Vancouver. I do not want to be in a position of trying to put words in your mouth, as I am really not trying to do that, but I understand you to say that the government holds several pieces of property in the Vancouver area, and that to put all the property on the market at the same time would result in the government not getting the prices it wants for the property.

**Mr. Perrier:** That is quite correct.

**Mr. Lewis:** Well, then, are you saying to the committee that the government owns so much land which it is not using in Vancouver that we would disrupt the market if we sold it?

**Mr. Perrier:** That is not quite the spirit of my answer. I said that some of these properties are very, very large, and market conditions at the present time are such that we would probably, under the existing conditions, not get the price we feel is warranted. We probably would not get the market price. There are several pieces of property—some of which are surplus, others which are not quite surplus—and at the moment I think the market is such that rather than to give them away it may be better strategy to wait or to cut them up in smaller pieces in order that the government may achieve a better price for them.

**Mr. Lewis:** But Mr. Redway pointed out that we are now in a position of having all these properties, some large, some small... but the whole point of it is that we are not using them.

**Mr. Perrier:** That is absolutely correct.

**Mr. Lewis:** Then what is the strategy?

**Mr. Perrier:** I can give you some examples. I can refer...

**Mr. Lewis:** I do not need examples. I just need to know why we find ourselves in a position where we have so much property we are not using that if we sold it we would disrupt the market.

**Mr. Perrier:** We have a lot of property for the reason that some of the departments who have been users of this property—for example the B.C. Pen would be one of them—have turned them back to this department because they were surplus.

• 1105

These are very large pieces of property, and in some of these instances we have tried to sell them, but the offers were so low that we did not think it was right for the government to sell them at this time.

**Mr. Lewis:** Amazing. You know more about Vancouver than I do.

**Mr. St. Germain:** Do we have an inventory, an accurate inventory, Auditor General, of the actual land that is sitting there and what it is costing in the total Vancouver area, the lower mainland?

*[Translation]*

**M. Lewis:** Madame la présidente, j'aimerais poser une questions à M. Perrier, suite à celles de M. Redway, et ensuite, j'aborderai essentiellement la question du loyer.

Monsieur Perrier, en réponse à une question de M. Redway au sujet des biens de la Couronne situés à Vancouver, vous avez dit, et je ne cherche pas à vous faire dire ce que vous n'avez pas dit, que le gouvernement possédait plusieurs propriétés dans la région de Vancouver, et que si on les mettait toutes en vente en même temps, le gouvernement n'en tirerait certainement pas le prix qu'il veut.

**M. Perrier:** C'est tout à fait exact.

**M. Lewis:** Dans ce cas, voulez-vous dire que le gouvernement possède tellement de terrains vacants à Vancouver qu'il perturberait le marché s'il les mettait en vente?

**M. Perrier:** Ce n'est pas tout à fait cela. J'ai dit que certains de ces terrains étaient très vastes et que, étant donné le marché actuel, nous n'obtiendrions peut-être pas le prix de vente que nous en escomptons, c'est-à-dire la valeur commerciale de ces terrains. Il y a plusieurs terrains en jeu, dont certains sont superflus, alors que d'autres ne le sont pas tout à fait, et à l'heure actuelle, le marché est tel que, plutôt que de les brader, il vaut peut-être mieux attendre, ou même parcelliser ces terrains, afin d'en tirer un meilleur prix.

**M. Lewis:** Peut-être, mais le fait est que ces terrains, qu'ils soient grands ou petits, ne sont pas utilisés à l'heure actuelle, et c'est là que réside le problème.

**M. Perrier:** C'est tout à fait exact.

**M. Lewis:** Dans ce cas, quelle est votre stratégie?

**M. Perrier:** Permettez-moi de vous donner des exemples.

**M. Lewis:** C'est tout à fait inutile. Je veux simplement savoir pourquoi nous nous trouvons dans une situation telle que nous risquerions de perturber le marché si nous essayions de vendre tous ces terrains que nous n'utilisons pas.

**M. Perrier:** Si nous avons beaucoup de terrains vacants, c'est notamment parce que certains ministères, qui les occupaient avant—par exemple le pénitencier de Colombie-Britannique—les ont rendus au ministère parce qu'ils n'en avaient plus besoin.

Certains de ces terrains couvrent une vaste superficie, et nous avons essayé de les vendre, mais les offres étaient tellement basses que nous n'avons pas jugé bon de les accepter.

**M. Lewis:** C'est incroyable. Vous en savez plus sur Vancouver que moi.

**M. St. Germain:** Avons-nous, monsieur le vérificateur général, un relevé précis des terrains en question et de ce qu'il en coûte au gouvernement pour toute la région de Vancouver?

[Texte]

**Mr. Dye:** The inventory has been made available to us, but we have no confidence in the accuracy of that inventory. We made that point. We do not think it is up to date or that it reflects reality.

**Mr. St. Germain:** May I then ask that at the next meeting we be provided with an accurate inventory of all the lands held and what it is costing the taxpayers—a breakdown for the Vancouver area?

**Mr. Perrier:** Mr. Chairman, if it is possible, I would like to have that question refined a little because the Crown owns a lot of property across this country and only a small portion of it is under the control of the Department of Public Works. We could give you an inventory of the property we control and we could give you the list of properties that are surplus, but I cannot tell you with any confidence what the other departments are doing with their property. So if you can be a bit more accurate, I am sure I can supply the information.

**Mr. St. Germain:** What I would like to know is what is surplus in the Vancouver area under your auspices—the Department of Public Works.

**Mr. Perrier:** Fine, yes. We can give you that. Yes, we can give you what in our inventory is surplus.

**Mr. Lewis:** I would like to go to Mr. Wilson and talk about the cost of Centennial Towers. We established at a previous committee meeting that the Department of Public Works was directed to negotiate with Campeau, as opposed to the previous testimony, which indicated we had gone to Campeau because we had an urgent tenant. So it is clearly established that the Department of Public Works was directed to negotiate with Campeau. I would like to ask Mr. Wilson if it is not true that it is easier for a landlord to lease an entire building to one tenant than to piece it up into several tenants. Is that not the case?

**Mr. A. Wilson:** I would not say it is easier to rent. It is easier to manage.

**Mr. Lewis:** All right. Let me just walk through this. I may have to come back to this on another day, now that we have been provided with all this material by the Department of Public Works. It is my understanding that the gross rents at the year end of 1980, according to the A.E. LePage market survey which you previously provided us with, was \$150 per square metre. Can you tell us, Mr. Wilson, what the first offer from Campeau to lease Centennial Towers was based on? What rent per square metre, and when?

**Mr. A. Wilson:** Mr. Chairman, I may need some assistance in answering that one. It may be that Mr. Plante has that information with him. It is not information I have with me.

**Mr. Plante:** I did not hear the question.

**Mr. Lewis:** It is my understanding, from the information provided to us, the A.E. LePage market survey lease rates, that at the end of 1980 the average per square metre of rent for

[Traduction]

**M. Dye:** Ce relevé nous a été communiqué, mais nous sommes loin d'être convaincus de son exactitude. Nous l'avons d'ailleurs signalé. En effet, nous ne pensons pas que ce relevé soit à jour ou qu'il reflète la réalité.

**M. St. Germain:** Puis-je, dans ce cas, demander qu'à la prochaine réunion, on nous fournisse un relevé précis de tous les terrains appartenant au gouvernement et de ce qu'il en coûte aux contribuables... Je voudrais une ventilation détaillée pour la région de Vancouver.

**M. Perrier:** Permettez-moi, madame la présidente, de demander au député de préciser un peu plus sa question. En effet, l'État possède beaucoup de propriétés au Canada, dont une petite partie seulement relève du ministère des Travaux publics. Nous pourrions, si vous le voulez, vous donner un relevé des propriétés qui relèvent de nous, ainsi qu'une liste des propriétés superflues, mais je ne peux pas vous donner de renseignements définitifs quant aux propriétés relevant des autres ministères. J'aimerais donc que vous précisiez davantage votre question.

**M. St. Germain:** J'aimerais avoir la liste des propriétés relevant du ministère des Travaux publics et qui sont vacantes dans la région de Vancouver.

**M. Perrier:** Parfait. Nous vous fournirons ces renseignements, puisque nous pouvons vous indiquer quelles propriétés, dans notre inventaire, sont vacantes.

**M. Lewis:** J'aimerais maintenant m'adresser à M. Wilson pour avoir des précisions sur le coût des *Centennial Towers*. On nous a dit, lors d'une réunion précédente, que le ministère des Travaux publics avait reçu l'instruction de négocier avec Campeau, contrairement à ce que nous avaient dit des témoins antérieurs, selon lesquels c'est nous qui nous étions adressés à Campeau. Donc, il est bien clair que le ministère des Travaux publics a reçu l'instruction de négocier avec Campeau. Monsieur Wilson, n'est-il pas plus facile pour un propriétaire de louer tout son immeuble à un seul locataire plutôt qu'à plusieurs?

**M. A. Wilson:** Ce n'est peut-être pas plus facile à louer, mais c'est plus facile à gérer.

**M. Lewis:** Bien. Je continue mon raisonnement. J'y reviendrai peut-être plus tard, maintenant que le ministère des Travaux publics nous a fourni tous les documents relatifs à cette affaire. D'après le relevé immobilier de A. E. LePage que vous nous avez déjà distribué, les loyers bruts, à la fin de 1980, s'élevaient à 150\$ le mètre carré. Pouvez-vous nous dire quel a été le premier loyer proposé par Campeau en ce qui concerne les *Centennial Towers*? Combien le mètre carré?

**M. A. Wilson:** Monsieur le président, je vais certainement avoir besoin de l'aide de mes collaborateurs. M. Plante a peut-être cette information avec lui, mais je ne l'ai pas.

**M. Plante:** Je n'ai pas entendu la question.

**M. Lewis:** D'après le relevé immobilier de A.E. LePage que vous nous avez distribué et qui porte sur les loyers, les propriétés du centre-ville se louaient, en moyenne, à 150\$ le mètre carré à la fin de 1980. C'est bien cela?

[Text]

property in the downtown area, I assume, was \$150 per square metre. Is that correct?

**Mr. Plante:** Right.

• 1110

**Mr. Lewis:** Then the second question would be: What was Campeau's opening shot and when did it take place—how much and when, per square metre, for Centennial Towers?

**Mr. Plante:** August 1981. The rate was \$190.

**Mr. Lewis:** What did the government come back with, and when?

**Mr. Plante:** The negotiations are an ongoing process. The \$190 rate is the final offer presented by Campeau.

**Mr. Lewis:** The final offer by Campeau .?

**Mr. Plante:** Yes.

**Mr. Lewis:** It was \$190.

**Mr. Plante:** I am talking about the offer presented in August 1981.

**Mr. Lewis:** All right.

**Mr. Plante:** The final offer they presented at the time.

**The Chairman:** I am advised that the Auditor General wishes to speak.

**Mr. Lewis:** I need all the help I can get here. Go ahead.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, the committee may wish to clarify which building they are talking about here—I mean, whether it is Centennial Towers or Tower C.

**Mr. Lewis:** Centennial Towers is the one I am interested in.

**Mr. Plante:** Centennial Towers.

**Mr. Lewis:** Yes. Are you referring to notes, sir?

**Mr. Plante:** No. It is just that I am trying to remember 1981. The offers for the period we are talking about . . .

**Mr. Lewis:** Do you have the document in front of you from which you are going to give us the date and the amount for the Campeau offer to the government to lease Centennial Towers?

**Mr. Plante:** No.

**Mr. Lewis:** Are you doing this from memory, sir?

**Mr. Plante:** The offer presented at that time was for a lease-purchase. That is why it was confused with Tower C. The only offer we have obtained for lease was for Tower C in August 1981.

**Mr. Lewis:** I am interested in Centennial Towers and wonder if you have any documents with you.

[Translation]

**M. Plante:** C'est exact.

**M. Lewis:** Voici ma deuxième question: quel loyer Campeau a-t-il commencé par vous demander, j'entends au mètre carré, pour les Centennial Towers?

**M. Plante:** En août 1981, le loyer était de 190\$ le mètre carré.

**M. Lewis:** Quelle offre le gouvernement a-t-il faite en contrepartie, et à quelle date?

**M. Plante:** Les négociations se sont déroulées pendant un certain temps, et finalement, Campeau a proposé un loyer de 190\$ le mètre carré.

**M. Lewis:** C'était la dernière proposition de Campeau?

**M. Plante:** Oui.

**M. Lewis:** C'était 190\$ le mètre carré?

**M. Plante:** Je parle de l'offre faite en août 1981.

**M. Lewis:** Bien.

**M. Plante:** C'est-à-dire l'offre finale présentée par Campeau à cette époque.

**La présidente:** On me dit que le vérificateur général désire intervenir.

**M. Lewis:** J'ai vraiment besoin d'aide, alors, allez-y.

**M. Dye:** Madame la présidente, les membres du Comité devraient peut-être demander de quel immeuble il s'agit, des Centennial Towers ou de la Tour C.

**M. Lewis:** Ce sont les Centennial Towers qui m'intéressent.

**M. Plante:** Bien.

**M. Lewis:** Avez-vous des notes là-dessus?

**M. Plante:** Non; j'essaie tout simplement de me rappeler ce qui s'est passé en 1981. Les offres correspondant à la période dont nous parlons . . .

**M. Lewis:** Les informations que vous allez nous donner en ce qui concerne la date et le loyer offert par Campeau pour la location des Centennial Towers proviennent-elles d'un document que vous avez devant les yeux?

**M. Plante:** Non.

**M. Lewis:** Vous les avez en tête?

**M. Plante:** L'offre présentée à cette époque était une offre de location-vente. C'est là l'origine de la confusion avec la Tour C. La seule offre de bail que nous ayons obtenue concernait la Tour C, en août 1981.

**M. Lewis:** Ce qui m'intéresse, ce sont les Centennial Towers, et j'aimerais bien savoir si vous avez des documents ici à ce sujet.



[Texte]

**Mr. Plante:** I am not responsible for lease-purchases so I cannot provide that answer.

**Mr. A. Wilson:** Madam Chair, perhaps Mr. Lewis . . . this is the lease of Centennial Towers . . .

**Mr. Lewis:** Right on.

**Mr. A. Wilson:** —that we are talking about. That was offered to the Crown as part of lease tender 6 on June 8, 1982. The rates quoted by the Campeau Corporation were these: for the first 5 years, \$271; and for the second 5 years, \$381.70, per metre square. We rented the building for, I think, \$281. So we rented the building for somewhat less than his offer.

**Mr. Lewis:** So the first time anybody put anything in writing, Campeau to the Crown, it was how much? Is that your \$271?

**Mr. A. Wilson:** It was \$271 and \$381.

**Mr. Lewis:** That was that omnibus tender thing which was designed to get Campeau in the door, and that is the one you went ahead with. So the first time Campeau made any offer to the government it was at \$271. Was that the first figure discussed?

**Mr. A. Wilson:** That was for the first 5 years of a 10-year offer, the second 5 years being \$381.

**Mr. Lewis:** Okay.

**Mr. A. Wilson:** I may say, Madam Chair, that we have presented in our package the results of lease tender 6, as requested by the committee last week. That information is available on these documents.

**The Chairman:** Which document is that, Mr. Wilson?

**Mr. A. Wilson:** On the list of documents, No. 7.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Lewis:** I think I will regroup. Thank you.

**The Chairman:** Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Madam Chair. I really want to do a couple of supplementaries on the towers, north and south. Then my basic questioning will be on the call for tender of June 1982. I asked a couple of minutes ago for information on the Journal Towers, the date a lease was entered into, the number of square metres involved, and the rate.

**Mr. A. Wilson:** Yes, Madam Chairman, I can provide that information. The space was 48,981 metres squared in a combined space in both the Journal Tower North and the Journal Tower South. The rate it was rented at was \$245 a metre squared. The Treasury Board submission made by Public Works was March 31, 1982. The Treasury Board

[Traduction]

**M. Plante:** Je ne suis pas responsable des contrats de location-vente, et je ne peux donc pas vous donner cette réponse.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, M. Lewis pourrait peut-être . . . Il s'agit bien de la location des Centennial Towers . . .

**M. Lewis:** C'est exact.

**M. A. Wilson:** Cette offre a été faite au gouvernement dans le cadre de la soumission numéro 6 du 8 juin 1982. Les loyers proposés par Campeau étaient les suivants: 271\$ pour les cinq premières années, 381.70\$ pour les cinq années suivantes, et je parle du loyer au mètre carré. Nous avons, je crois, loué l'immeuble pour 281\$ le mètre carré; donc, pour nettement moins que l'offre faite par Campeau.

**M. Lewis:** La première offre écrite faite par Campeau au gouvernement était de combien? De 271\$?

**M. A. Wilson:** C'était 271\$ et 381\$.

**M. Lewis:** Vous vous êtes servis de cet appel d'offres général pour permettre à Campeau de mettre un pied dans la porte, et c'est cette société que vous avez choisie. Donc, la première offre faite par Campeau au gouvernement s'élevait à 271\$. Est-ce à partir de ce premier chiffre que les négociations ont commencé?

**M. A. Wilson:** Cette offre valait pour les cinq premières années d'une location de 10 ans, le loyer des cinq années suivantes étant de 381\$.

**M. Lewis:** Bien.

**M. A. Wilson:** Permettez-moi de signaler, madame la présidente, que cet appel d'offres numéro 6 fait partie des documents que vous nous aviez demandés la semaine dernière et que nous vous avons communiqués. Vous y trouverez tous ces renseignements.

**La présidente:** De quel document voulez-vous parler, monsieur Wilson?

**M. A. Wilson:** Du document numéro 7.

**La présidente:** Merci.

**M. Lewis:** Je crois que maintenant, je vais essayer de faire le point. Merci.

**La présidente:** Monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Merci, madame la présidente. J'aimerais poser quelques questions supplémentaires au sujet des tours nord et sud, avant d'aborder le sujet qui m'intéresse principalement, soit l'appel d'offres de juin 1982. Il y a quelques instants, j'ai demandé des renseignements sur les tours du Journal, la date à laquelle le contrat de location avait été signé, la superficie des locaux et le loyer.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, je suis maintenant en mesure de fournir ces renseignements. Les locaux en question couvraient 48,981 mètres carrés et se répartissaient entre la tour nord et la tour sud du Journal. Le loyer était de 245\$ le mètre carré. Le ministère des Travaux publics avait présenté son rapport au Conseil du Trésor le 31 mars 1982. Ce dernier

[Text]

authority was dated April 27, 1982, and the lease was executed on June 11, 1982.

[Translation]

avait autorisé la transaction le 27 avril 1982, et le bail a été contracté le 11 juin 1982.

• 1115

**Mr. Hawkes:** Now I direct your attention to the package of documents labelled No.3. Early on in that package, about the third page, there is a letter dated June 3, 1981. That is less than a year before your Treasury Board submission. This is to Mr. Ralph Jones, Head of Leasing, Public Works Canada, from Gino Falsetti, the Director of Property Operations, National Capital Region, for Campeau. Remember the timeframe involved here, from June 3, 1981 to your Treasury Board submission March 31. Ten months later you enter into a lease at the rate of \$245 a square metre. This letter has two or three peculiar things about it. It is for a portion of the building, a small portion, and typed in is an offer to rent to the Government of Canada that space, commencing August 1981, for \$99.57 a square metre, which is one-third of what you pay 10 months later; that is scratched out and in handwriting it is \$134.50 a square metre—and I presume that is Falsetti's handwriting. I would like an explanation how we get from \$99.57 a square metre to \$245 a square metre in a period of 10 months for space in the same building.

**Mr. A. Wilson:** I am not sure if I can answer specifically, and I will refer to Mr. Plante for a little more detail. I believe it would have something to do with the relationship of a net lease to a gross lease, but I would like Mr. Plante to comment on that.

**Mr. Plante:** Madam Chairman, this is exactly the answer. The first proposal was for a net lease. The government has a standard lease which is a gross lease; the change made to the letter by Mr. Falsetti was to change it to a gross lease, including everything.

**Mr. Hawkes:** Okay. The \$245 a square metre is then a gross...

**Mr. Plante:** It is a gross for an upgraded building.

**Mr. Hawkes:** Mr. Falsetti's change from \$99.57 goes to \$134.50 gross; so we have an offer to the Government of Canada on June 3, 1981, to rent some space in that building for \$134.50 a square metre gross; 10 months after the receipt of this letter you enter into a lease agreement for a lot more space, which should give you increased bargaining power rather than reduced bargaining power, and you pay \$245. Can I have an explanation of what happened to the Ottawa market? Remember, this is a case in which the Auditor General tells us that you have 11 clients all wanting small amounts of space and that in June 1982 you have 200,000 square feet of space bid, most of which is at considerably less than \$245. How did the Government of Canada put up with this? How did we do it?

**M. Hawkes:** Je voudrais maintenant me reporter à la liasse de documents portant le numéro 3. Au tout début de cette liasse, vers la troisième page, figure une lettre datée du 3 juin 1981; donc, moins d'un an avant que vous ne présentiez votre rapport au Conseil du Trésor. Cette lettre est adressée à M. Ralph Jones, chef de la Section de la location au ministère des Travaux publics, par M. Gino Falsetti, directeur de l'administration immobilière, dans la région de la capitale nationale, pour Campeau. N'oubliez pas que cette lettre est datée du 3 juin 1981 et que vous avez présenté votre rapport au Conseil du Trésor le 31 mars de l'année suivante. Donc, dix mois plus tard, vous contractez un bail à 245\$ le mètre carré. Deux ou trois détails bizarres se dégagent de cette lettre. Tout d'abord, le bail ne porte que sur une toute petite superficie de l'édifice en question, et y figure une offre dactylographiée selon laquelle Campeau est disposé à louer ces locaux au gouvernement du Canada à compter d'août 1981 pour la somme de 99.57\$ le mètre carré, ce qui correspond à un tiers de ce que vous paierez 10 mois plus tard. Or, cette ligne a été biffée et a été remplacée par une annotation manuscrite où l'on constate que ce chiffre est passé à 134.50\$ le mètre carré; je suppose qu'il s'agit de l'écriture de M. Falsetti. Je voudrais donc savoir comment, en l'espace de 10 mois, le loyer est passé de 99.57\$ le mètre carré à 245\$ le mètre carré, pour le même édifice.

**M. A. Wilson:** Je ne suis pas certain de pouvoir vous répondre dans le détail et je préférerais céder la parole à M. Plante. Peut-être que le premier chiffre cité était le chiffre net et le deuxième, le chiffre brut, mais M. Plante pourra peut-être vous donner davantage de détails.

**M. Plante:** C'est effectivement le cas, madame la présidente. La première proposition avait été faite en chiffre net. Or, les baux contractés par le gouvernement le sont en chiffre brut; c'est ce qui explique la modification apportée par M. Falsetti à sa lettre, où les calculs sont établis en chiffre brut, tout compris.

**M. Hawkes:** Bien. Donc le chiffre de 245\$ le mètre carré est un chiffre brut...

**M. Plante:** C'est un chiffre brut comprenant toutes les améliorations qui ont été apportées à l'immeuble.

**M. Hawkes:** Ainsi, le chiffre de 99.57\$ net passe à 134.50\$ brut. M. Falsetti propose donc de louer au gouvernement du Canada, le 3 juin 1981, des locaux dans cet édifice au tarif de 134.50\$ le mètre carré en chiffre brut; or, 10 mois après avoir reçu cette lettre, vous signez un bail vous donnant droit à plus d'espace, ce qui, normalement, devrait augmenter votre pouvoir de négociation, et non le réduire, et pourtant, vous payez 245\$ le mètre carré. Pouvez-vous m'expliquer l'état du marché à Ottawa en l'espace de ces 10 mois? N'oubliez pas que le vérificateur général nous a dit que 11 clients voulaient tous des locaux assez restreints et qu'en juin 1982, le ministère disposait de 200,000 pieds carrés de locaux à louer, dont l'essentiel se louait à moins de 245\$. Comment le gouvernement du Canada a-t-il pu accepter cette situation? Pourquoi?

*[Texte]*

**Mr. A. Wilson:** First of all, again, I will make an initial response and perhaps Mr. Plante might fill in some of the detail. The offer at \$134 was for the building in its "as is" state. The other lease that was finally entered into was to bring the building up to a higher standard, closer to our current standards of occupancy.

**Mr. Hawkes:** What was wrong with the building?

**Mr. A. Wilson:** I am not sure. Mr. Plante can answer the details on that. But there was a listing of things to be done.

**Mr. Plante:** Yes, exactly. The building was not sprinklered; it required new ceilings with non-combustible materials; it required replacement of carpets and drapes. There was an attachment of five or six pages of items to be upgraded to bring it to the current standards.

• 1120

**Mr. A. Wilson:** I believe some of these documents, although I am uncertain if all of them are, have been appended to the documents we have tabled. We will, however, check that, Madam Chair.

**Mr. Hawkes:** It was Public Works' view that the building would be improved by 70% to 80%. That is really what the rental rate would reflect. I mean, that we would have a 70% to 80% improvement in the building. When was the building built? Was it decrepit? Was it falling apart?

**Mr. A. Wilson:** About 1967, I am advised.

**Mr. Hawkes:** That would be 13, 14 years before.

**Mr. A. Wilson:** I think Mr. Plante; has indicated that some of the things had to do with safety features in the building and changes of safety standards over these years.

**Mr. Hawkes:** You mean \$100 a square metre of safety standards.

**Mr. A. Wilson:** You are getting into a great deal of detail that I do not carry around in my head, Mr. Hawkes. I am giving you the general approach that would have been taken. Mr. Plante has most of the details, if we can give him a few more minutes to think of them.

**Mr. Plante:** Another major item that was part of the upgrading were the facilities for the handicapped. That was part of the \$245 offer. Top-up sprinklers, etc.

**Mr. Hawkes:** Does the Department of Public Works have a figure for the cost of the renovations?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chair, we seem to be having trouble with this one. If it is agreeable, perhaps we can look and see what kind of additional detail can be provided to the committee in support of Mr. Hawkes' questions.

**Mr. Hawkes:** Can somebody give me a quick figure? The \$100... well, let us just take it that the cost per square metre

*[Traduction]*

**M. A. Wilson:** Je vais commencer, et M. Plante complètera ma réponse. L'offre de 134\$ correspondait au tarif de location des locaux «en l'état». Mais le bail que nous avons signé correspondait au tarif de location des locaux après achèvement des travaux qui devaient y être faits pour que les normes du gouvernement soient respectées.

**M. Hawkes:** Quels défauts présentait cet édifice?

**M. A. Wilson:** Je n'en suis pas certain. M. Plante pourra répondre à cette question, mais certaines modifications devaient y être apportées.

**M. Plante:** En effet. Il n'y avait pas de gicleurs automatiques; de nouveaux plafonds faits de matériaux ininflammables devaient être construits et de nouveaux rideaux et moquettes devaient être installés. Cinq ou six pages d'améliorations devaient être apportées à l'édifice pour que les normes en vigueur soient respectées.

**M. A. Wilson:** Si je ne m'abuse, certains de ces documents, ou même tous, bien que je n'en sois pas certain, se trouvent en annexe des documents que nous vous avons transmis. Mais nous allons vérifier, madame la présidente.

**M. Hawkes:** Le ministère des Travaux publics estimait que l'édifice devait être amélioré de 70 p. 100 à 80 p. 100. C'est ce que nous donne à penser le tarif de location. Mais quand cet édifice a-t-il été construit? Était-il délabré? Était-il en ruine?

**M. A. Wilson:** On me dit qu'il a été construit aux environs de 1967.

**M. Hawkes:** Donc, il y a 13 ou 14 ans.

**M. A. Wilson:** M. Plante a dit, je crois, que ces améliorations avaient été faites dans le but de parfaire la sécurité de l'édifice et de le moderniser au fil des ans.

**M. Hawkes:** Mais ces normes de sécurité se chiffraient à 100\$ le mètre carré?

**M. A. Wilson:** Vous entrez là dans des détails dont je ne me souviens plus, monsieur Hawkes. Je vous donne la procédure qui a sans doute été suivie. M. Plante dispose de la plupart de ces détails, si nous pouvons lui accorder quelques minutes pour y réfléchir.

**M. Plante:** Il a fallu aussi rendre l'immeuble accessible aux handicapés, et le chiffre de 245\$ reflète ces améliorations également. C'est-à-dire abaisser les installations pour les rendre accessibles aux handicapés, etc.

**M. Hawkes:** Le ministère des Travaux publics peut-il nous chiffrer le coût de ces renovations?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, nous avons des difficultés à trouver ces chiffres. Mais si vous le permettez, nous pourrions répondre plus tard, plus en détail, aux questions posées par M. Hawkes.

**M. Hawkes:** Mais ne pourriez-vous pas me donner des chiffres approximatifs? Disons que le coût par mètre carré a



[Text]

went up \$100. For the term of the lease, how many dollars is that to the Government of Canada?

**Mr. A. Wilson:** The calculation would be 50,000 metres times 10 years, times \$100. That would be \$50 million.

**Mr. Hawkes:** Can you bring back to us next day the cost of those renovations, and tell us what portion of \$50 million they represent? And when the lease is over, Campeau owns the renovations. Is that also correct? They own the building, so they own the renovations.

**Mr. A. Wilson:** They own the building in 10 years. Normally, the renovations that we would ask on any changes would probably be amortized over the term of the lease, I would expect.

**Mr. Hawkes:** Okay. I will look forward to that piece of information. I have one more short question. Then I want to get to my main question and maybe I will have to come back on a second round.

We have in front of us the acquisition analysis as covered in AP Manual, Chapters 110 and 112. These are the things that Public Works is to provide to Treasury Board, Treasury Board to the Treasury Board Ministers.

My question to Treasury Board is this: In a submission to Treasury Board, is the piece of information about ownership—that is, who owns the building or the buildings which form part of the submission . . . routinely submitted?

**Mr. Noreau:** Yes, sir.

**Mr. Hawkes:** Can you tell me why the information on ownership is routinely submitted when your manual does not require that piece of information; it does not suggest that piece of information be provided? Why are you providing that particular piece of information, when the manual does not say you should?

• 1125

**Mr. Noreau:** I guess the list you have in front of you, sir, contains criteria or factors for analysis. My answer to you assumes that it is so elementary to have descriptive features of a building, like location, who owns it etc. We did not spell that out in the manual, I suppose, because it is assumed that it is basic, elementary information.

**Mr. Hawkes:** In Treasury Board's view it is important that Ministers know about the ownership.

**Mr. Noreau:** Well, if it has been a subject of a tender call, obviously the tenders come back with offers of bids. Then it is known to Public Works, ourselves, and to the Treasury Board Ministers. That is part of the facts I suppose.

**Mr. Hawkes:** That is a significant, important piece of information for Public Works. Tell me why a submission

[Translation]

augmenté de 100\$. Combien de deniers publics cela représente-t-il pour toute la durée du bail?

**M. A. Wilson:** Il faudrait multiplier 50,000 mètres carrés par 10 ans par 100\$, ce qui fait un total de 50 millions de dollars.

**M. Hawkes:** Pourriez-vous nous donner demain le coût de ces renovations et nous dire quelle part des 50 millions de dollars elles ont absorbée? Et je suppose que lorsque le bail vient à expiration, c'est Campeau qui empoche ces renovations. Est-ce exact? Campeau est propriétaire de l'édifice; donc, des renovations également.

**M. A. Wilson:** Il n'en sera propriétaire que dans dix ans. En général, les renovations exigées sont amorties sur toute la durée du bail.

**M. Hawkes:** Bien. Mais faites-moi parvenir ces renseignements. J'aurais une dernière brève question à vous poser. Je passerai ensuite à ma question la plus importante, et peut-être devrai-je attendre le deuxième tour pour poser les autres.

Nous avons devant les yeux l'analyse d'acquisition tirée des chapitres 110 et 112 du Manuel de politique administrative. Ces documents doivent être transmis par le ministère des Travaux publics au Conseil du Trésor, qui les transmet aux ministres.

Je voudrais poser la question suivante au représentant du Conseil du Trésor: lorsqu'un projet est présenté au Conseil du Trésor, ce projet renferme-t-il tous les renseignements portant sur les propriétaires de l'édifice ou des édifices faisant partie du projet?

**M. Noreau:** Absolument.

**M. Hawkes:** Pouvez-vous m'expliquer pourquoi, alors que votre manuel n'exige pas ce genre de renseignements? Il n'y est dit nulle part que ces renseignements doivent être fournis. Pourquoi, alors, fournissez-vous ces renseignements si votre manuel ne l'exige pas?

**M. Noreau:** La liste que vous avez devant vous, monsieur, donne, j'imagine, les critères ou les facteurs d'analyse. Pour vous répondre, je dirai donc qu'il nous paraît élémentaire de donner les caractéristiques descriptives d'un immeuble, comme l'endroit où il se situe, à qui il appartient, etc. Si nous ne l'avons pas précisé dans le manuel, c'est parce que cela nous a paru élémentaire.

**M. Hawkes:** Le Conseil du Trésor juge qu'il est important que les ministres sachent qui est propriétaire.

**M. Noreau:** Eh bien, s'il y a eu un appel d'offres, il est évident que ces renseignements figurent dans les documents de la soumission. Les Travaux publics, nous-mêmes, ainsi que les ministres du Conseil du Trésor sont donc au courant, c'est un fait.

**M. Hawkes:** C'est un renseignement important du point de vue des Travaux publics. Dites-moi pourquoi le Conseil du

## [Texte]

cannot go to Treasury Board labelled Submission No. 6, the location, the description of the building, everything? Why do you feel that ownership, the designation of who owns a building, is an important piece of information for decision whether or not a submission is a good submission, a fair submission, a market submission?

**Mr. Noreau:** I think, sir, you said that it was important information. I said it was routine information. For example, in the National Capital Region, with Ministers living in town, it is public knowledge, I would assume, so I do not attach more or less importance to that piece of information. I suppose it is part of the facts that are normally available to make a decision.

**Mr. Hawkes:** If it is part of the facts, and if it is routine, and if Treasury Board is controlling access of information of the Minister, why in the manual is there not a category that instructs civil servants today and in the future to provide ownership information? If it is so routine, why is it not part of your manual?

**Mr. A. Wilson:** Could I make an interjection, Madam Chairman? All our submissions for contract authority include ownership information. In the case of a construction contract, for example, the contractor being recommended for the contract award would be named. In the case of a lease, the name of the landlord would be named because what we are actually seeking is authority at that time to enter into a contractual arrangement with a stipulated party. So the ownership of a premise in that submission is always given.

Could I also, Madam Chairman, make a note to the members of the committee that rather than use a market survey of sometime before it might be better to consider the current market rates to be those presented to us in a competitive tendering situation as being true market rates. Indeed, the only market rates in June of 1982 that could really be held to be effective, true competitive market rates, would be those in our possession as a result of our omnibus tender call.

Now, let me make an observation on that. The market rate that Campeau proposed—not that I wish to be his proponent once again—for Centennial Towers, for example, was \$271 and \$381. In the case of the Journal Towers, when we were dealing with that lease about the same time, we were dealing with a market rate submission at \$245. Now remember that there is a difference between the prices LePage will give you and the prices we get in a tender. In a tender, we are . . .

**Mr. Hawkes:** Mr. Wilson, you have picked the Campeau submission to draw a contrast with. It is the most expensive submission out of 32.

**Mr. A. Wilson:** No, it is not.

**Mr. Hawkes:** It is so. Nobody else comes close to \$381.70 in the information you have given to us. Nobody comes close to that.

## [Traduction]

Trésor ne pourrait pas recevoir des soumissions numérotées, donnant l'emplacement, la description de l'immeuble, etc.? Pourquoi estimez-vous qu'il est important de savoir qui est propriétaire de l'immeuble afin de pouvoir juger si la soumission est bonne, juste, et conforme au marché?

**M. Noreau:** C'est vous, monsieur, qui avez dit, je pense, qu'il s'agissait d'un renseignement important. J'ai dit, quant à moi, que c'était un renseignement de routine. Dans la région de la capitale nationale, par exemple, puisque les ministres habitent en ville, je ne pense pas que ce soit un secret pour personne, et je n'attache donc aucune importance particulière à ce renseignement. C'est simplement un des éléments d'information disponibles pour la prise de décision.

**M. Hawkes:** Si c'est simplement un élément d'information et s'il est donné de façon routinière, et si le Conseil du Trésor filtre les informations données au ministre, pourquoi n'est-il pas précisé dans le manuel, à l'intention des fonctionnaires actuels et à venir, qu'il faut donner le nom du propriétaire? Si cela se fait normalement, pourquoi n'en parle-t-on pas dans votre manuel?

**M. A. Wilson:** Puis-je vous interrompre, madame la présidente? Toutes les soumissions dans lesquelles nous demandons le pouvoir de signer un contrat citent le propriétaire. Dans le cas d'un contrat de construction, par exemple, l'entrepreneur recommandé est nommé. Pour un bail, nous donnons le nom du propriétaire, puisque nous demandons en fait l'autorisation de signer un contrat avec une entité précise. Nous précisons donc toujours à qui appartient le local.

Pourrais-je également faire remarquer au Comité, madame la présidente, qu'il vaut mieux plutôt que de se fonder sur une ancienne étude du marché accepter les tarifs qui nous sont proposés à la suite d'un appel d'offres comme représentant le prix réel du marché. En fait, au mois de juin 1982, les seuls prix qui pouvaient être considérés comme étant les prix courants et concurrentiels sur le marché étaient ceux qui nous avaient été proposés en réponse à notre appel d'offres global.

Permettez-moi un commentaire à ce propos. Le tarif que nous a proposé Campeau—encore une fois, je ne tiens pas à le défendre—pour l'édifice Centennial Towers, par exemple, était de 271\$ et 381\$. Dans le cas des tours de l'édifice du Journal, lorsque nous avons signé le bail, à peu près à la même époque, l'offre, au prix du marché, était de 245\$. N'oubliez pas qu'il y a une marge entre les prix que LePage vous cite et ceux qu'il nous offre dans une soumission. Dans une soumission, nous . . .

**M. Hawkes:** Monsieur Wilson, vous avez choisi de donner comme exemple l'offre de Campeau. C'est la plus chère des 32 qui ont été reçues.

**M. A. Wilson:** Non, ce n'est pas le cas.

**M. Hawkes:** Mais si. D'après les renseignements que vous nous avez fournis, personne n'a fait d'offre à 381.70\$, et de loin.

[Text]

• 1130

**Mr. A. Wilson:** We averaged that price, as I understand it, at \$281. That is the actual Treasury Board authority at that level.

**Mr. St. Germain:** Madam Chair, may we see the records on that, please?

**Mr. Hawkes:** Arnon Development offered 90,000 square feet at \$215 and \$228, and you rejected that one.

**Mr. St. Germain:** Madam Chair, they have created a captive tenancy in this tower by only using Campeau Corporation. So it is logical, if you are going to turn just to the immediate situation and the immediate supply, that Campeau is going to be the only one who is going to have anything that is readily available. I think Mr. Wilson is trying to cover up the fact that they allowed Campeau to get out of hand. Now, I am not saying he did it, but that Ottawa...

**Mr. A. Wilson:** I think this is worth pursuing, Madam Chair, because our department has on several occasions over the past seven or eight years specifically recommended to Ministers that it will reduce its dependency on total rented buildings. We have said this consistently, and we say it today. Now, until the government, of whichever stripe, takes a step towards that, we will be in this position forever.

**Mr. St. Germain:** Exactly, Madam Chair, and I am glad...

**Mr. A. Wilson:** I think...

**Mr. St. Germain:** Ministerial interference has caused this problem.

**The Chairman:** Order, please! This is an important matter and therefore I think we need to be able to hear everybody. When two people speak at once it does not assist us.

**Mr. A. Wilson:** The system of analysing our leases, whether it is considered to be acceptable or not, is fairly sophisticated. It point rates the proposals and relates them on a value for money basis. On that basis indeed Campeau has offered, Mr. St. Germain, a rate as 24. It may be of interest to you to know that out of that lease tender we accepted three proposals, not just Campeau's. We in fact accepted eight initially and then we accepted three additional proposals of some size. These were based on discussions between the Minister and the deputy minister along the lines I was mentioning last week.

Now, we took the Centennial Towers building—and these are listed in the summary of Lease Tender Call 6—at a somewhat lower rate than quoted. We may argue the rate, but it was less than they quoted. Now, if we analyse that rate on the point scale for the value of the building, that would move Centennial Towers into the thirteenth or fourteenth position. But we have not done it that way; we have accepted it at that level. We also leased a building called Place Export Canada in downtown Ottawa, which was submitted to us under the name

[Translation]

**M. A. Wilson:** Nous avons fait la moyenne, si je ne me trompe pas, à 281\$. C'est du moins le prix qu'a autorisé le Conseil du Trésor.

**M. St. Germain:** Madame la présidente, pouvons-nous voir les documents sur ce point, s'il vous plaît?

**M. Hawkes:** *Arnon Development* a offert 90,000 pieds carrés à 215\$ et 228\$, et vous les avez refusés.

**M. St. Germain:** Madame la présidente, en ne s'adressant qu'à la Société Campeau, ils se sont constitués prisonniers de cette tour. Il est donc bien évident que si on ne s'arrête qu'à la situation immédiate et à l'offre immédiate, Campeau sera le seul à avoir des locaux immédiatement disponibles. Je crois que M. Wilson essaie de nous cacher qu'ils ont donné à Campeau une trop grande latitude. Je ne dis pas que ce soit sa faute, mais qu'Ottawa...

**M. A. Wilson:** Je pense qu'il faut en parler, madame la présidente, parce qu'au cours des sept ou huit dernières années, notre ministère a, à plusieurs reprises, recommandé aux ministres de diminuer le nombre d'immeubles loués au complet. Nous n'avons jamais cessé de le dire, et nous le répétons aujourd'hui. Tant que le gouvernement, quelle que soit sa couleur, n'agira pas en ce sens, la situation se perpétuera.

**M. St. Germain:** Exactement, madame la présidente, et je suis content...

**M. A. Wilson:** Je crois...

**M. St. Germain:** C'est l'intervention ministérielle qui est la cause du problème.

**La présidente:** À l'ordre! Le sujet est important et il est donc nécessaire, je pense, que nous puissions entendre tout le monde. Si deux personnes parlent en même temps, ce n'est utile à personne.

**M. A. Wilson:** Notre système d'analyse des baux, qu'il soit jugé acceptable ou non, est relativement raffiné. Les propositions reçoivent une cote numérique et sont classées en fonction de l'optimisation des ressources. Selon ce système, monsieur St. Germain, l'offre de Campeau a obtenu une cote de 24. Il vous sera peut-être utile de savoir qu'à la suite de l'appel d'offres, nous avons accepté trois propositions, pas seulement celle de Campeau. En fait, nous en avons accepté huit au départ et, par la suite, trois autres relativement importantes. Les décisions ont été prises à la suite de discussions entre le ministre et le sous-ministre, comme je l'ai mentionné la semaine dernière.

Nous avons loué l'immeuble Centennial Towers—vous le trouverez dans le sommaire de l'appel d'offres de bail n° 6—à un tarif un peu moins élevé que l'offre de départ. On peut débattre du prix, mais il était inférieur à leur offre. Si l'on attribue à ce prix une cote en fonction de l'évaluation de l'immeuble, le Centennial Towers se trouverait en 13<sup>e</sup> ou 14<sup>e</sup> position. Mais nous n'avons pas procédé ainsi; nous l'avons accepté à ce niveau-là. Nous avons également loué un immeuble qui porte le nom de *Place Export Canada*, au centre-ville



## [Texte]

of the Kidinks Building. That building ranked number 25, and we rented that building. Then we rented a building in Hull called Édifice Louis St. Laurent, which is presently under construction. We entered that from this lease tender, and that rated thirteenth or fourteenth in position.

So we actually took three fairly significant packages of space out of that lease tender on what the department's analysis indicated were substantially competitive and comparable rates. I know you may not agree with that, but that was how it was done.

I had intended to clarify some of the points that were raised with me a little earlier, but I have not had that opportunity. These relate to discussions on the total program of need in the capital region during April of 1983 and the subsequent direction received to proceed with certain acquisition procedures. These were as a result of dialogue between the then deputy minister and the then Minister. As a result, we have proceeded with these three transactions.

Whether we are on an unfavourable term in those kinds of deals, we have to submit to the committee to examine the cause of this, and a major factor is clearly the fact that we take too many buildings on a total building basis and find it very difficult to get out of them. It will happen in another 10 years if we do not do something about it.

**Mr. Hawkes:** May I just stay with this for just a couple of seconds, because I asked for the information on tender call 6. And remember the dates. This is June 1982. We have just discussed Journal Towers—your submission to Treasury Board, March 31, 1982. Two months earlier, before this tender call, you signed a lease for \$245. You did accept some of that tender call—the point you have made. I will just read, starting at the top of the list. The first one you accepted was at \$134 a square metre; the second one was at \$148 a square metre; the third one was at \$159 a square metre; the fourth one you accepted was \$195; the fifth was \$197. These acceptances occur almost one year later. The market trend was up during that year, but you are out ahead of the market at \$245 in March of 1982...

• 1135

**Mr. A. Wilson:** Excuse me, Madam Chairman...

**Mr. Hawkes:**—compared to your own tender call.

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, we are not really comparing the same commodity. The difference in these numbers between that and the Journal Towers is that in the Journal Towers, which I think Mr. Hawkes is tracking down, where we accepted it at \$245, we did not have to repartition the building. If we had had to leave the Journal Towers, take occupancy of an empty building—new or not new—and repartition it, the repartitioning costs, amortized over the term of the lease, would probably run somewhere between \$30 and \$40, depending on the complexity of the set up. To make a fair market comparison, you have to take the \$245 and deduct an average of close to \$40 and then compare that rate with the

## [Traduction]

d'Ottawa, et qui, dans la soumission, était désigné sous le nom d'édifice Kidinks. Il était en 25<sup>e</sup> place, et nous l'avons loué. Nous avons ensuite pris un immeuble à Hull, l'édifice Louis St-Laurent, qui est actuellement en construction. Nous avons signé le bail à la suite de cette offre, et l'immeuble était arrivé en 13<sup>e</sup> ou 14<sup>e</sup> position.

Nous avons donc pris trois baux représentant des superficies relativement importantes, à la suite de cet appel d'offres, à des prix jugés concurrentiels et équivalents d'après l'analyse du ministère. Je sais que vous n'êtes peut-être pas d'accord avec cela, mais c'est ainsi que nous avons procédé.

Je voulais répondre à certaines questions qui ont été soulevées tout à l'heure, mais je n'en ai pas eu l'occasion. C'est par rapport aux discussions au sujet de l'étude menée en avril 1983 pour déterminer les besoins globaux de la région de la capitale et au sujet de l'ordre qui nous a été donné de faire certaines acquisitions, à la suite de discussions entre le sous-ministre et le ministre de l'époque. Nous avons donc conclu ces trois transactions.

Si nous avons obtenu des conditions peu favorables dans ces contrats, nous devons aider le Comité à en déterminer la raison; l'un des principaux facteurs est que nous avons trop d'immeubles loués intégralement, et il est très difficile de les quitter. La situation sera la même dans dix ans si l'on ne fait rien.

**M. Hawkes:** Permettez-moi de poursuivre sur cette question, parce que j'ai demandé des renseignements sur l'appel d'offres n° 6. Et il ne faut pas oublier les dates. Nous sommes en juin 1982. Nous venons de parler de l'édifice du Journal—votre rapport au Conseil du Trésor en date du 31 mars 1982. Deux mois plus tôt, avant l'appel d'offres, vous avez signé un bail pour 245\$. Vous avez accepté certaines des offres que vous avez reçues—vous l'avez expliqué. Je vais vous faire lecture de la liste, en commençant au début. La première offre reçue était à 134\$ le mètre carré, la deuxième à 148\$, la troisième à 159\$, la quatrième à 195\$, la cinquième à 197\$. Vous avez donc accepté ces offres un an plus tard, pour ainsi dire. Le marché était à la hausse cette année-là, mais vous êtes bien en avance, avec 245\$, en mars 1982...

**M. A. Wilson:** Excusez-moi, madame la présidente...

**M. Hawkes:** ... si l'on compare à notre propre appel d'offres.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, nous ne sommes pas ici en train de comparer des choses comparables. La différence entre ces chiffres et l'édifice du *Journal*, c'est que dans celui-ci, dont nous parle, je pense, M. Hawkes, et pour lequel nous avions accepté 245\$, nous n'avions pas à faire d'aménagement intérieur. Si nous avions été obligés de laisser l'édifice du *Journal* et d'occuper un édifice vide—neuf ou non—et de l'aménager intérieurement, les coûts correspondants, amortis sur la durée du bail, se seraient certainement chiffrés aux alentours de 30\$ ou 40\$, selon les travaux entrepris. Pour faire une comparaison juste, au niveau du marché, il faut prendre ces 245\$ et faire une déduction de près de 40\$, et ensuite,

*[Text]*

bids received. It really means you have to look for a number down about \$210 or \$205 a metre squared to have a comparable deal. If you look at the index of returns, you will not find any that will fit the size of the space required.

Furthermore, to make such a move, the Auditor General's ouija board would soon turn into a chess board. There were 20 agencies involved and we try, as far as we can, to avoid such disruption of an enormous section of the public service. So if you could put a dollar value, which we cannot, on the disruption of administration in 20 organizations, you could add that to the cost of leaving the building.

Now, I do not want to be here to be the advocate to stay in these buildings; I too would love to get out of some of them, but we will not do it, and I caution this committee that we will not do it until we do things differently. I do not mean politically differently; I mean planning our inventory differently.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wilson.

Now, Mr. Attewell has been waiting a long time to ask questions. Mr. Harvey wishes to ask questions. Would you be prepared to yield, Mr. Hawkes?

**Mr. Hawkes:** Yes, if there is time for a second round. I did not really get where I wanted to go on Lease Tender Call 6, because I think there is a lot of explanation required. The documentation raises more questions than it answers, and I have a number I want to pursue.

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, just an interjection. We would be delighted if we could have perhaps a couple of individual sessions with Ministers who are concerned in these processes. There has been an excellent point raised this morning about the record of documentation. I think it would behoove us, with the Treasury Board, to examine that and make a stipulated list of criteria that must be submitted. We have no objection to that. We are here also to examine weaknesses in our processes and, hopefully, to be able to improve them. If individual members would wish to have access to dialogue on these difficulties, we would be more than delighted to set up these sessions with small groups of people.

**The Chairman:** Mr. Wilson, I am not sure at this stage that the committee is prepared to consider any substitute for public hearings...

**Mr. A. Wilson:** Yes, I understand, Madam Chairman.

**The Chairman:** —to get clearer answers than we have. Granted, the subject matter is complex, but we did not yet get the kind of clarity we need.

Mr. Attewell.

**Mr. Attewell:** Thank you, Madam Chairman.

I would like to come back to the subject of unoccupied space. In total the government contracts for, I gather, about 8.5 million square metres. In one part of the Auditor General's

*[Translation]*

comparer aux prix des offres reçues. Cela veut dire que vous avez en fait un chiffre qui approche 210\$ ou 205\$ le mètre carré, si vous voulez faire une comparaison. Si, d'ailleurs, vous vous reportez à la liste des soumissions, vous verrez qu'il n'y en a pas une seule qui satisfasse aux exigences en matière de superficie.

De plus, si l'on avait procédé ainsi, les choses seraient devenues rapidement impossibles. Il y avait 20 services administratifs concernés, et nous faisons notre possible pour éviter les grands chambardements. Si, donc, vous faites une estimation de ce qu'il en aurait coûté de complètement désorganiser le travail de 20 services, vous pouvez ajouter cela aux coûts du déménagement.

Cependant, je ne suis pas ici pour défendre le statu quo; j'aimerais bien, moi aussi, quitter ces édifices, mais ce ne sera pas possible, à moins que l'on ne s'y prenne autrement, et je mets bien en garde le Comité là-dessus. Je ne veux pas dire qu'il faille aborder les choses différemment au niveau politique, je parle simplement de planification et d'utilisation différentes de nos ressources.

**La présidente:** Merci, monsieur Wilson.

M. Attewell attend depuis longtemps. M. Harvey veut également poser des questions. Est-ce que vous voulez bien attendre un peu, monsieur Hawkes?

**M. Hawkes:** Oui, si nous pouvons ensuite avoir un second tour. Je n'ai pas, en fait, réussi, à propos de l'appel d'offres n° 6, à en venir où je voulais; or, je pense qu'il justifie que des explications soient demandées. Le document pose plus de questions qu'il n'apporte de réponses, et il y en a encore que je tiens à poser.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, je voudrais faire une petite remarque. Nous serions absolument ravis de rencontrer individuellement les ministres concernés par ces questions. De façon tout à fait judicieuse, on a soulevé ce matin le problème des documents au dossier. Il nous appartiendrait, avec le Conseil du Trésor, de revoir cette question et de faire la liste des éléments qui doivent figurer au dossier. Nous n'avons rien à objecter à cela. Nous sommes ici précisément pour essayer de détecter les faiblesses de notre procédure, afin—espérons-le—de l'améliorer. Si, donc, les membres du Comité veulent pouvoir discuter de ces questions, nous serions plus que ravis d'associer de petits groupes d'intéressés à ces rencontres.

**La présidente:** Monsieur Wilson, je ne sais pas si le Comité est en mesure maintenant de considérer votre proposition, et de substituer aux audiences publiques...

**M. A. Wilson:** Je comprends, madame la présidente.

**La présidente:** ... dans l'intention d'obtenir des réponses plus claires. Je sais que tout cela est extrêmement complexe, mais jusqu'ici, nous n'avons pas obtenu de réponse très claire.

Monsieur Attewell.

**M. Attewell:** Merci, madame la présidente.

Je voudrais revenir au sujet des espaces inoccupés. Au total, l'administration passe des contrats portant sur 8,5 millions de mètres carrés. Le rapport du vérificateur général cite 760,000

*[Texte]*

report he speaks of 760,000 square metres being unoccupied, but in another section, paragraph 13.68, he points out the space that is occupied in excess of the standards set down—and this could be as high as 305,000 square metres. That totals over a million square metres, which is over 12% of the total space. So one square metre out of eight is either directly unoccupied or being used in excess of the standards set down. I think we are really just seeing the tip of the iceberg in terms of the real costs involved here; the directly unoccupied is costing in foregone revenue something like almost \$24 million a year. If you add in the space being used beyond standards, that is another \$16 million a year. We are at \$40 million a year and when I look at the trend from 1980 to 1984, I am frankly disturbed at the lack of any real progress.

• 1140

If you were a total outsider, you might think this just happened last year or two years ago. I hate to say it, but if we look beyond 1980 it is quite likely we would see something like the same trend. But just a five-year picture, at \$40 million a year it is a waste of \$200 million of taxpayers' money. We have dealt with a lot of subjects that require specific detail, proposals, options, and you do not get rid of space or sell buildings, etc., without some good standards as well. But presumably there should have been a lot less red tape entailed in a good appraisal of the market of these various buildings, getting out of some of these schemes. In business, you know, often your first loss is your least.

I would like some comment, as I am sure the committee would, on why there has been apparently so little progress over several years to get on with reducing the taxpayers' losses due to all this unoccupied space. I just cannot understand how it has been going on for so long.

May I also just add a specific question? Given the emergency of this and the size of this problem, is it just being treated in terms of overall action plans or has there been a task force set up, or has there been a specific senior person in management designated to deal with this in a more expeditious way?

Thank you, Madam Chairman.

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, I apologize if I seem to be responding to the lion's share of business. I think Mr. Attewell raises a couple of excellent points. The underoccupied, underutilized space is very largely due to an overall distribution situation. There are essentially not large packages of space lying unoccupied in Crown inventory. There is one in the Hull area which has been allocated successively to two departments, changes made in the programs and the current plan is to have that space occupied by this summer. That is the space in building four that the Auditor General has picked up.

There are two things that perhaps I would like to comment on. One is the overall distribution of the large space inventory. We have indeed done a couple of surveys of that and are in the

*[Traduction]*

mètres carrés inoccupés, et ailleurs—au paragraphe 13.68—il fait remarquer que l'on pourrait réduire de 305,000 mètres carrés la superficie utilisée, si l'on s'en tenait aux normes. Cela fait donc plus d'un million de mètres carrés, c'est-à-dire plus de 12 p. 100 de l'espace total. On peut donc dire qu'un mètre carré sur huit est inoccupé, ou qu'on pourrait en faire l'économie. Je pense que tout cela n'est d'ailleurs que la partie visible de l'iceberg, et que cela coûte très cher; pour ce qui est des espaces à proprement parler inoccupés, cela coûte au revenu quelque chose comme 24 millions de dollars par an. Si vous ajoutez à cela l'espace qui pourrait être économisé, vous devez ajouter 16 millions de dollars par an. Cela fait donc au total 40 millions de dollars par an, et lorsque je regarde ce qui s'est passé entre 1980 et 1984, je suis très gêné de voir que la situation ne s'est absolument pas améliorée.

Une personne complètement étrangère à tout cela penserait peut-être que cela ne remonte qu'à un an ou deux. Je suis désolé d'avoir à le dire, mais il est probable que cela remonte à avant 1980. Sur cinq ans, cela fait donc—à 40 millions de dollars par an—un gaspillage de 200 millions de dollars qui viennent de la poche du contribuable. On a parlé de tas de choses, de détails et de normes, de propositions et d'options, et si l'espace ou le bâtiment n'est pas en bon état, il est certain qu'on ne pourra pas le vendre. Mais on se serait certainement mieux sorti d'affaire si l'on avait su d'abord bien apprécier le marché possible pour ces immeubles. En affaires, comme vous le savez, il faut parfois accepter de perdre d'abord un peu pour ensuite gagner plus.

Voilà donc les deniers du contribuable qui ont été gaspillés pendant toutes ces années en espaces inoccupés, et j'aimerais que vous nous expliquiez ici un peu pourquoi l'on n'a pas réussi à redresser la situation. Voilà des années que cela dure, cela dépasse l'entendement.

Est-ce que je pourrais aussi ajouter une question plus précise? Étant donné l'urgence de la situation, l'importance du problème, a-t-on constitué un groupe de travail spécial, a-t-on désigné un responsable au niveau de la direction, pour réussir à faire avancer les choses un peu plus vite, ou au contraire, attend-on que le problème soit réglé en même temps que les autres?

Merci, madame la présidente.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, excusez-moi si je semble me tailler la part du lion dans tout cela. Je pense que M. Attewell a soulevé un certain nombre de questions importantes. Le fait qu'il y ait des surfaces inoccupées ou sous-utilisées tient à la distribution de l'espace en général. On peut dire en effet qu'il n'y a pas d'espace important d'un seul tenant qui soit inoccupé. Il y a bien, à Hull, des locaux qui ont été loués successivement à deux ministères, en raison de modifications des programmes, et l'on prévoit actuellement de les faire occuper dès l'été. C'est l'édifice quatre dont parle le vérificateur général.

Il y a deux autres observations que j'aimerais faire. L'une concerne la répartition générale des grandes surfaces. Nous avons fait quelques études là-dessus, et notre connaissance de



[Text]

process of refining the figures. The Auditor General correctly points out the inadequacy of survey material. One can see in the comments that there is a potential for vacant space through a range of almost 100%. Clearly that is an inadequate state of affairs. We have now reduced that to a review of 17 principal urban centres and at the present time are refining that down to a building-by-building strategy, dealing with larger buildings, to try to come up with a specified attack by building.

This is what we term space optimization. To give you some idea of what it would be to recover, say, 5% of inventory use—and that seems a modest enough figure—but to give you some idea at the inventory level, given that to recover one square metre of space one has to repartition or modify nine square metres. There is a one in nine ratio of recovery possible which seems fairly consistent with the figures you yourself have mentioned, Mr. Attewell.

To do that, we would require to treat over 20 million square feet of space and would involve occupancies by 140,000 public servants. It is a program that staggers the mind and we will take it over five years and try to accomplish it. That is our plan. We have been working with Treasury Board program branch analysts on a funding program for that, which takes bites at it each year.

That can only be achieved, however, if we do not gain on the swings and lose on the roundabouts. There is no point in Public Works spending that kind of money on improving occupancy data if at the other end of the spectrum occupying departments are not disciplined to live within the guidelines. And Treasury Board, because of that and because of their concern, call for fairly rigorous information before a department gets an occupancy number. That is the type of thing going on on space optimization in the existing inventory where it is under occupancy. The second element is vacant space. There is a number of case histories that the Auditor General has picked up. I take it, Madam Chair, that these are the items you are referring to—the ones in the report that are picked up.

• 1145

**Mr. Attewell:** Yes, in the overall trend, on page 13.27.

**Mr. A. Wilson:** The general picture on some of these has been that we acquire or allocate space to a client, and we are dependent at that point on the client's program coming through. Some of the spaces concerned, the client programs have not come through. For example, the Bank of Canada building in Ottawa, only recently have we come to terms with the program by the assigned client for the second half of that particular building. There is quite well documented correspondence on that between our departments.

The Dominion Public Building on Front Street, which unfortunately has been vacant for some time—our Regional Director General from Ontario is here and could speak at some length to that—we have made three successive submissions to the Treasury Board to get it approved. Each time there has been a lack of decision on the part of Ministers and they have

[Translation]

la situation s'améliore. Le vérificateur général, à juste titre, a fait remarquer que les chiffres dont on disposait étaient insuffisants. Dans certains cas, certains espaces pourraient être inoccupés à 100 p. 100, pour ainsi dire. Cela, évidemment, n'est pas tolérable. Nous reprenons donc l'étude de la distribution et de l'allocation dans 17 grands centres urbains, et en ce moment, nous en sommes à revoir les choses immeuble par immeuble, afin de nous faire chaque fois une idée précise de la situation.

C'est ce que nous appelons l'optimisation de l'espace. Je vais vous donner une petite idée de ce que signifierait récupérer 5 p. 100 de l'espace utilisé; c'est un chiffre d'ailleurs assez modeste. Il faut savoir que pour un mètre carré récupéré, il a fallu en redistribuer ou en réaménager neuf autres. Il y a donc un rapport de un à neuf de récupération possible, qui d'ailleurs confirme les chiffres que vous avez cités, monsieur Attewell.

Ce réaménagement devrait donc se faire sur 20 millions de pieds carrés, concernant 140,000 fonctionnaires qui les occupent. Cela ne manquera pas d'être un casse-tête, et nous aurons besoin de cinq ans si nous voulons en venir à bout. Voilà nos plans. Nous avons déjà discuté avec des analystes du Conseil du Trésor un programme de financement, qui sera réparti en tranches annuelles.

Toutefois, nous ne pourrions réussir que si nous ne perdons pas d'un côté ce que nous cherchons à gagner de l'autre. Il ne sert à rien au ministère des Travaux publics de faire ce genre de dépenses visant à améliorer l'occupation des surfaces si, d'un autre côté, les ministères locataires ne sont pas suffisamment disciplinés pour respecter les directives. Voilà pourquoi le Conseil du Trésor, compte tenu, par ailleurs, de ces appréhensions, demande que les dossiers soient scrupuleusement constitués avant qu'un ministère ne se voie allouer telle ou telle surface. Voilà donc le genre d'exercice auquel on se livre, dans le cadre de l'optimisation des espaces utilisés. Le deuxième point qui nous intéresse est celui des espaces inoccupés. Il y a un certain nombre de cas que le vérificateur général a cités, et je pense, madame la présidente, que c'est à ces exemples que vous faites allusion.

**M. Attewell:** Oui, dans les tendances générales, page 13.27.

**M. A. Wilson:** Dans certains des cas cités, il se fait que nous allouons un certain espace au client, et l'on attend ensuite que son programme soit approuvé. Dans certains cas, les programmes en question ne l'ont pas encore été. Ainsi, dans le cas du bâtiment de la Banque du Canada à Ottawa, ce n'est que récemment que la question du programme a été réglée, pour ce qui est de la deuxième moitié de cet édifice. Il y a toute une correspondance entre les ministères là-dessus.

Le *Dominion Public Building*, rue Front, a malheureusement été libre pendant un certain temps—notre directeur régional de l'Ontario est ici et pourrait en parler assez longuement—nous avons fait parvenir trois demandes d'approbation au Conseil du Trésor. Chaque fois, les ministres n'ont pu arriver à prendre une décision, et l'affaire a toujours

*[Texte]*

deferred decision on it. We now, I am pleased to say, have a decision to proceed with that. Architects are engaged at the present time preparing contract documents, and we will be calling tenders for the first stage of that renewal some time this summer.

There are other examples, of course. Perhaps if the member would wish to specify any particular, we could probably respond today, verbally, on our understanding of it.

We share your concern, sir, with a building called the Mulligan Building which has been allocated to the National Museums of Canada. We have asked National Museums to come to terms with their program before the end of this fiscal year or we will be obliged to go to the Treasury Board and recommend that we do something else with the building. They are working on that just now and have promised us action through their new Minister.

Now these are things on which while Public Works Canada holds the inventory it does not necessarily have the control. I do not say we should be entirely excused, because it has taken a long time, but I believe the Auditor General's comments are addressing as much the system as they are the department. I cannot, of course, speak for Mr. Dye on that, but that has been my understanding.

**Mr. Attewell:** Madam Chairman, if I might, the figures are in here for 1984, and it is vacant space of 714,000—this is on page 13.27—and the foregone revenue almost \$24 million a year. Flip that back five years, 1980, 736,000 square metres were unused at a cost of \$25 million. It is really, I would think, insignificant headway over a five-year period. I am not sure of your tenure, Mr. Wilson, with the division, but it just does not seem like any significant progress over a five-year period. Are you accepting this type of standard?

**Mr. A. Wilson:** No. I would hasten to assure the member, Madam Chairman, that we share his concern. This, of course, is something of a blend of accommodation, as the Auditor General points out in paragraph 13.86. The space we are probably most likely to gain benefit in is probably the non-special space. A good deal of our inventory is laboratories and warehouses and the like. Some adjustment has been made in these figures to try to adjust for these, but not in any particularly precise fashion. Most of this will be in slack occupancy. If a per capita occupancy in a building is, let us say, for example, 150 or 160 square feet per person and a large department is occupying space at perhaps 165, if that happens generally through the system that is the kind of numbers you finish up with. That is what we are trying to address in the space optimization program. It will take a long time. It will probably cost \$70 million to recover it, but indeed there is a potential to recover it on a cost beneficial basis probably over a period of less than five years.

**Mr. Attewell:** Madam Chairman, one last question. If I may ask Mr. Dye—I cannot recall when the last audit was done of the department, but I might ask him two things: When was

*[Traduction]*

été reportée. Je suis cependant heureux de pouvoir dire que nous avons maintenant une décision qui nous permet d'aller de l'avant. Les architectes s'emploient à préparer les dossiers de contrat, et nous pourrions lancer des appels d'offres pour une première étape de ce processus cet été.

Il y a bien sûr d'autres exemples. S'il y en a qui intéressent plus particulièrement l'honorable député, nous pourrions toujours répondre oralement aujourd'hui, dans la mesure de nos moyens.

Nous sommes tout à fait de votre avis, monsieur, en ce qui concerne l'édifice Mulligan, qui a été alloué aux Musées nationaux du Canada. Nous leur avons demandé de régler la question de leur programme avant la fin de l'exercice financier, sinon nous serons obligés de renvoyer le dossier au Conseil du Trésor et de recommander que l'on puisse disposer de cet édifice. Ils s'occupent donc de la question, et leur nouveau ministre nous a promis de faire quelque chose.

Voilà donc des exemples où les Travaux publics sont responsables de locaux qu'ils ne contrôlent pas vraiment nécessairement. Je ne dis pas que nous devions absolument être excusés, étant donné par ailleurs certains retards, mais je pense que les observations du vérificateur général concernent aussi bien la façon dont on procède que le ministère lui-même. Je ne peux pas évidemment parler au nom de M. Dye là-dessus, mais c'est ainsi que je le comprends.

**M. Attewell:** Madame la présidente, si vous le permettez, nous avons les chiffres pour 1984, et il y a un espace inoccupé de 714,000—c'est à la page 13.27—ce qui fait une perte de près de 24 millions de dollars par an. Il y a cinq ans, en 1980, il y avait 736,000 mètres carrés inutilisés qui coûtaient 25 millions de dollars. Cela fait donc une amélioration, pour ainsi dire, insignifiante en cinq ans. Je ne sais pas depuis combien de temps vous êtes à ce poste, monsieur Wilson, mais je trouve qu'en cinq ans, c'est peu. En êtes-vous satisfait?

**M. A. Wilson:** Non. Je peux tout de suite assurer le député, madame la présidente, que nous partageons son point de vue là-dessus. Mais, bien sûr, nous parlons ici de toute une série de locaux très divers, comme le vérificateur général le fait remarquer au paragraphe 13.86. Là où nous allons gagner le plus, ce sera vraisemblablement dans l'espace non spécialisé. Une partie importante de nos locaux est utilisée par des laboratoires ou des entrepôts, etc. Là, il y aurait quelques ajustements à faire, mais je ne peux rien vous dire de très précis. L'essentiel de ce réaménagement se fera là où l'utilisation n'est pas suffisamment rigoureuse. Si l'on compte 150 ou 160 pieds carrés en moyenne par personne et que les grands ministères s'en offrent 165, cela explique qu'on en arrive aux chiffres que vous avez. Voilà ce que nous cherchons également à corriger dans notre programme d'optimisation de l'utilisation de l'espace. Cela demandera du temps. Ce travail de récupération d'espace coûtera sans doute 70 millions de dollars, mais on a la possibilité d'en faire une opération rentable sur une période de moins de cinq ans.

**M. Attewell:** Madame la présidente, une dernière question. Si vous le permettez, je ne me souviens pas quand la dernière vérification du ministère a été faite, mais j'aimerais poser deux questions à M. Dye: quand le travail de vérification a-t-il été

[Text]

that completed, and would he like to comment on the comments we have heard?

• 1150

**Mr. Dye:** The last audit of the Department of Public Works was conducted during the year 1983-84, and this is the report of that work. We also had an audit last year on the Centennial Towers building. As we were developing this chapter that one became apparent, and we commented on Centennial and on vacant space, I believe, a year ago, in 1983.

**Mr. Attewell:** Mr. Dye, would you like to comment on what you have heard regarding plans to remedy this situation?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I hear a lot about plans to remedy things, and I am always pleased to know there will be remedies. It takes plans to make the remedies. I remain concerned about who is in charge. You have pointed out little progress. It would seem there is a number of questions about who is really concerned about the cost of the space being utilized by the Government of Canada. I think your committee is pursuing that question diligently, and I hope it is an issue that becomes resolved because I think somebody should be in charge of the cost of space.

**Mr. Attewell:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Attewell. Mr. Harvey.

**Mr. Harvey:** Merci, madame la présidente.

Monsieur Wilson, je pense que le but du Comité est d'essayer de situer dans un contexte raisonnable tout le problème de la location. Il y a peut-être des interventions qui ont eu lieu et qu'il vous est difficile de justifier. Mais, dans une situation comme celle que nous vivons actuellement, où il n'y a pas d'inventaire et où les coûts comparatifs sont difficiles à établir, quelles sont les interventions qui ont pu créer beaucoup de confusion à l'intérieur de ce processus-là? C'est difficile pour le Comité, madame la présidente, de les identifier rapidement. Il y a une phrase que vous avez prononcée au cours du débat et qui pourrait peut-être nous éclairer. Vous nous avez dit qu'au cours des cinq, six ou sept dernières années, vous avez fait des recommandations; vous avez écrit des lettres aux autorités politiques au sujet de ce que vous avez qualifié de réduction de la dépendance sur la location.

Y aurait-il moyen, madame la présidente, d'avoir le contenu de ces communiqués écrits? Cela pourrait peut-être nous aider à mieux saisir la question. Il y a beaucoup de confusion dans tout ce qui entoure ce débat-là. Vous comprendrez que le seul but du Comité, c'est d'essayer de s'organiser pour que notre gouvernement fasse une démarche logique, pour que tout ce problème-là se situe dans un processus logique. Ce n'est quand même pas une PME; c'est le gouvernement du Canada. Il n'y a pas beaucoup de PME et pas beaucoup d'entreprises privées qui survivraient à une telle confusion. Je pense qu'il y aurait lieu que vous nous fassiez part du contenu des textes écrits que vous avez fait parvenir à tous les ministres qui se sont succédés.

[Translation]

terminé, et que pense-t-il des réponses que nous avons obtenues?

**M. Dye:** La dernière vérification du ministère des Travaux publics a été effectuée au cours de l'année 1983-1984 et c'est ce travail qui figure ici. Nous avons aussi fait l'année dernière une vérification de l'immeuble Centennial Towers. Pendant que nous élaborions ce chapitre, nous sommes devenus conscients de ce cas et nous avons fait quelques observations sur les locaux inoccupés dans l'édifice en question, il y a un an, je crois, en 1983.

**M. Attewell:** Monsieur Dye, auriez-vous quelque chose à dire sur ce que vous avez entendu jusqu'ici sur les mesures prévues pour remédier à cette situation?

**M. Dye:** Madame la présidente, j'entends beaucoup parler de mesures de redressement et je me réjouis de savoir qu'il y en aura. Mais il faut prévoir ces remèdes et mettre en place des mécanismes d'application. Il importe de savoir qui est la personne responsable de ces programmes. Vous avez constaté qu'il y a peu de progrès. Apparemment il n'est pas encore clair que quelqu'un se soucie du coût des locaux utilisés par le gouvernement du Canada. Je crois que votre Comité cherche à élucider cette question avec zèle et j'espère qu'elle sera réglée car j'estime qu'une personne devrait être responsable du coût que représente la location de locaux.

**M. Attewell:** Je vous remercie.

**La présidente:** Merci, monsieur Attewell. Monsieur Harvey.

**Mr. Harvey:** Thank you, Madam Chairman.

Mr. Wilson, I think the aim of this committee is to place in a reasonable context this problem of the rental of space. Some actions may have been taken which are hard for you to justify. But in a situation such as the one we find ourselves in now, where there is no inventory and where comparative costs are difficult to establish, what sort of measures may have contributed to increasing the confusion in this process? It is difficult, Madam Chairman, for the committee to identify them in a short amount of time. There is a remark you made at the beginning of the meeting which may enlighten us. You say that over the past five, six or seven years, you made a number of recommendations and wrote letters to the political authorities about what you described as reducing dependence on rented premises.

Would it be possible for us, Madam Chairman, to obtain copies of this correspondence? It might help us to get a better grasp of the question. There is a great deal of confusion surrounding this debate. You realize that the sole aim of the committee is to try to have our government go through a logical process so that the entire matter can be seen in a logical context. We are not talking about a small or medium-sized business here, but of the Government of Canada. There are not many such businesses in the private sector which would be able to survive this kind of confusion. I think it would be advisable for you to inform us of the content of the correspondence



[Texte]

**Mr. A. Wilson:** We are in one of these little embarrassing situations once again, Madam Chairman. I have alluded to a document we make up for Cabinet consideration every couple of years or so as a strategic planning document. Of course, under the rules Mr. Noreau has outlined, this is probably a restricted document. We were advised by the lawyers of the Privy Council Office that it would be in that category.

I feel sure, however, we should be able reasonably to come up with some form of instrument that gives you an indication of our thinking—whether or not this would be some form of position paper that is less formal—and give you some kind of outline of the dimension of the problem. However, I think I would really have to defer that to both the deputy minister and the Minister to see what might well be released. The position, generally speaking, has been consistently that, rather than taking long continuing terms of occupancy in large rented buildings in the national capital, we must get into more equity positions or else this cycle will never end. That is of real concern to us.

• 1155

On your comment about it being difficult to make a comparative market cost, you must remember as members of the committee that for many years we have driven the costs of accommodation in Ottawa down. For many, many years we were getting space for less than \$4 a square foot when other people were paying \$7 and \$8. We have come to the end of that group of leases which we enjoyed so well and we are now into this massive escalation. Our forecast is that unless the government is prepared to sink some money into its own capital programs and get into equity buildings in Ottawa we will be doing the same thing in another 10 years.

**M. Harvey:** Monsieur Dye, lorsque vous avez constaté, non pas ces horreurs, mais, disons, l'existence d'un processus qui n'était pas tout à fait normal, est-ce que vous avez essayé de vérifier s'il était possible qu'au niveau des permanents de la Fonction publique, on puisse accepter de telles carences? Si oui, est-ce que vous avez essayé de mettre la main sur les lettres qui ont été envoyées au ministre pour essayer, selon l'expression de M. Wilson, de réduire la dépendance sur la location?

**M. Dye:** Madame la présidente, nous n'avons pas demandé les documents concernant la dépendance sur l'espace loué.

**M. Harvey:** Pensez-vous qu'il serait important que nous puissions être capables de déterminer si, effectivement, il y avait une volonté administrative de remédier aux carences au niveau du processus de location? Dans votre rapport, si ma mémoire est fidèle, vous disiez qu'il n'y avait pas de volonté politique d'éviter le gaspillage.

J'imagine que vous avez dû être intéressé à vérifier s'il y avait une volonté administrative d'éviter le gaspillage. Je pense que la meilleure façon de le savoir, c'est de prendre connais-

[Traduction]

which was sent to the various ministers over this period of time.

**M. A. Wilson:** Encore une fois nous nous trouvons dans une situation un peu embarrassante, madame la présidente. J'ai parlé d'un document que nous préparons pour le conseil des ministres à peu près tous les deux ans dans le cadre de la planification de stratégies. D'après les règles décrites par M. Noreau, il s'agit probablement d'un document confidentiel. Les avocats du Bureau du Conseil Privé nous ont informés qu'il serait dans cette catégorie.

Mais je crois que nous devrions être en mesure de vous fournir un document qui reflète notre position à ce sujet, un document peut-être moins officiel, et qui vous décrit les éléments du problème. Cependant, il faudrait que je consulte le sous-ministre et le ministre à ce sujet afin de savoir quels documents peuvent être divulgués. En règle générale, nous adoptons la position selon laquelle nous devons consacrer davantage de crédits à la construction d'immeubles plutôt que d'en louer pendant de longues périodes dans la Région de la capitale nationale, autrement nous ne mettrons jamais fin à cet engrenage. Voilà notre souci.

Quant à la difficulté d'établir des coûts comparatifs du marché, il faut se rappeler que depuis des années nous avons fait baisser les coûts de location à Ottawa. Pendant de très nombreuses années nous payions moins de 4\$ le pied carré quand d'autres payaient 7\$ et 8\$. Nous sommes maintenant arrivés à la fin de cet ensemble de baux qui constituait une si bonne affaire et nous nous trouvons maintenant face à une escalade énorme. D'après nos prévisions, si le gouvernement n'est pas disposé à injecter des fonds dans des programmes de construction d'immeubles à Ottawa, la même chose se reproduira dans dix ans.

**Mr. Harvey:** Mr. Dye, when you became aware of—we will not call them horrors—but let us say the existence of a process which was not quite up to par, did you attempt to determine whether it was possible to accept such inadequacies on the part of permanent staff members of the Public Service? If so, did you try to get hold of the letters sent to the Minister in an attempt, according to Mr. Wilson's expression, to reduce rental dependency?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, we did not ask for the documents relating to dependency on rented accommodation.

**Mr. Harvey:** Do you think that it is important for us to be able to determine whether there was indeed an administrative will to remedy the shortcomings in the rental process? If I remember correctly, you say in the report that there was no political will to avoid waste.

I imagine that you must have been interested in finding out whether there was an administrative will to avoid waste. I think the best way of getting this information is to read the correspondence exchanged with the political authorities.

*[Text]*

sance des communications écrites qui ont été acheminées au pouvoir politique.

**M. Dye:** C'est une question à laquelle il m'est difficile de répondre, parce que c'est une question de politique. Peut-être pourriez-vous obtenir une meilleure réponse du sous-ministre du Conseil du Trésor.

**M. Harvey:** Un petit détail, madame la présidente. Vous avez prononcé une autre phrase qui me semble importante, monsieur Wilson. Vous nous avez dit que vous n'étiez pas libre de nous dire si les hommes politiques avaient raison de faire ce genre d'intervention. Cette phrase confirme encore, selon moi, l'importance de pouvoir vérifier si, effectivement, au niveau administratif, on a fait des recommandations intéressantes pour corriger ces carences dans le processus que nous étudions actuellement.

J'insisterais, madame la présidente, pour que nous puissions être capables de faire la démarcation entre les deux volontés et pour que nous puissions prendre connaissance des documents que j'ai demandés il y a quelques minutes. Je vous remercie.

**Mr. A. Wilson:** Madam Chair, if I may, I think that was Mr. Noreau's comment about the Minister's decision rather than mine.

**The Chairman:** Thank you.

That brings us to the end of the first round of questioning. Do members wish to continue at this point, or would it be your wish, since we have had a lot of documentation this morning, to examine that and have further questions on Thursday on the basis of what has been provided?

Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** I have some questions on lease tender call 6 which, if we have time, I would like to pursue.

**The Chairman:** Yes, please go ahead then, Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** I was just beginning to add up the quantity of square metres that Lease Tender Call 6 produced. I did not quite finish, but I suspect that it is between 400,000 and 500,000. This is June 1982. How many submissions were made to Treasury Board between January and June 1982 which had the comment that no other space was available?

• 1200

**Mr. A. Wilson:** That would have to be researched. I think we can find an answer, but it would not be here today.

**Mr. Hawkes:** There were some. I think we discovered that in previous testimony. I would like the answer to that.

Was the department surprised that we have almost a half million square metres of space tendered? Did that come as a shock?

**Mr. A. Wilson:** No, I do not think so. The document you have not yet really had an opportunity to examine is a brief report or summary of the disposition of that. There were 32 tenders that were reasonably valid to accept. There were some

*[Translation]*

**Mr. Dye:** It is difficult for me to answer that question, since it is a matter of policy. You might be able to obtain a better answer from the deputy minister of the Treasury Board.

**Mr. Harvey:** A small point, Madam Chairman. You made another comment which strikes me as important, Mr. Wilson. You said that you were not at liberty to tell us whether the politicians were right in acting this way. This confirms to me the importance of being able to check whether interesting recommendations were indeed made at the administrative level to correct the shortcomings in the process we are now studying.

I would insist, Madam Chairman, on the importance of being able to distinguish between the determination shown on both sides and therefore the possibility of studying the documents which I requested. Thank you.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, si vous permettez, je crois que c'est M. Noreau qui a parlé d'une décision du ministre, pas moi.

**La présidente:** Merci.

Cela met fin au premier tour des questions. Voulez-vous continuer ou préférez-vous, étant donné la quantité de documentation que nous avons reçue, ajourner la séance afin de pouvoir l'étudier et poser des questions jeudi?

Monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** J'ai quelques questions au sujet de l'appel d'offre n° 6 et si nous avons le temps, je voudrais les poser.

**La présidente:** Je vous en prie.

**M. Hawkes:** Je faisais ici le calcul du nombre de mètres carrés offerts à la suite de l'appel d'offre n° 6. Je n'ai pas terminé mais il semble se situer entre 400,000 et 500,000. Je parle de juin 1982. Combien de documents le Conseil du Trésor a-t-il reçus entre janvier et juin 1982 allégeant qu'il n'y avait pas d'autres locaux disponibles?

**M. A. Wilson:** Il faudrait faire la recherche. Je pense que nous pouvons trouver la réponse à la question, mais nous ne l'avons pas ici.

**M. Hawkes:** Il y en avait. Je pense que certains témoignages précédents nous permettent de le dire. Mais j'aimerais avoir une réponse.

Le ministère a-t-il été surpris de constater que l'appel d'offre portait sur près d'un demi million de mètres carrés? Cela ne vous a-t-il pas fait l'effet d'un choc?

**M. A. Wilson:** Non, je ne pense pas. Le document dont vous n'avez pas pu prendre connaissance est un rapport ou un résumé de la façon dont c'était réparti. Trente-deux offres étaient raisonnables et acceptables. D'autres étaient plus

[Texte]

others that were very speculative. We took 11 of these, as I recall, and then 3, making 14; 1 was withdrawn and telescoped into a single development rather than 2.

**Mr. Hawkes:** Mr. Wilson, in the spring of 1982 was the government aware there was a possibility of 500,000 square metres of space being available?

**Mr. A. Wilson:** No, I do not think we could know that, because three of them have never been built; and these are the biggest ones. We have occupied three of the larger ones that were proposed as a result of this tender, 11 smaller ones, and 3 were never built.

**Mr. Hawkes:** Let me rephrase my question. Does it not seem peculiar to you that this much space would be offered just after you had submitted to Treasury Board your opinion that no space was available? Is there not some kind of conundrum in there that the committee deserves an explanation for? How can we have submissions to Treasury Board indicating that no space is available and very shortly thereafter have something in the neighbourhood of 500,000 square metres of space actually tendered?

**Mr. A. Wilson:** It was actually tendered, but it was never provided; a good deal of it was never built. Of that part that has been built, we have taken three of the larger ones.

**Mr. Hawkes:** I understand evasion, and I understand what you are answering, but you are not answering my question.

**Mr. A. Wilson:** Your question is how come . . .

**Mr. Hawkes:** —you can put in submissions to Treasury Board saying no space is available, and then very shortly after put out a tender call and find out a lot of space is available; people are willing to tender?

**Mr. A. Wilson:** There are always people ready to tender. This is a pretty speculative market. We are in pretty constant touch with the land ownership situation, what developers are making up prospectuses.

**Mr. Hawkes:** Does Public Works stand behind its statement made in those submissions that at the time those submissions were made, in the spring of 1982, no space was available?

**Mr. A. Wilson:** I do not think we would make a submission in such categorical terms. We will review these and see what was actually said. The nature of an expression of that type would probably be "no suitable space is available in the time frame required". It would probably have at least two qualifications, and one has to take them into account: the dimension, the location, the timeframe. So with some qualifications, we would probably stand behind these statements, I would guess.

**Mr. Hawkes:** I would like to know the number of those in that spring and the kind of qualifiers which were used.

**Mr. A. Wilson:** Could you repeat your dates?

[Traduction]

douteuses. Nous en avons donc pris 11, puis trois, ce qui faisait 14; une a été retirée, et condensée en un seul développement plutôt que deux.

**M. Hawkes:** Monsieur Wilson, au printemps de 1982 le gouvernement savait-il qu'il y avait 500,000 mètres carrés disponibles?

**M. A. Wilson:** Non, nous ne pouvons pas l'avoir su, étant donné que trois de ces édifices n'ont jamais été construits; et ce sont les plus grands. Nous avons utilisé trois des plus grands qui avaient été proposés, après cet appel d'offre, 11 petits, et trois grands n'ont jamais été construits.

**M. Hawkes:** Je vais reposer ma question autrement. Ne vous semble-t-il pas curieux que tout cet espace ait été disponible, juste après que dans vos soumissions au Conseil du Trésor vous ayez fait savoir qu'il n'y en avait pas? Je vois là une espèce de contradiction curieuse pour laquelle le Comité a le droit à une explication? D'un côté les soumissions au Conseil du Trésor indiquent qu'il n'y a pas d'espace disponible, et très peu de temps après on a quelque chose comme 500,000 mètres carrés qui sont offerts?

**M. A. Wilson:** Il y a eu effectivement un appel d'offre, mais l'espace n'a jamais été là; dans de nombreux cas les édifices n'ont jamais été construits. De ceux qui ont été construits nous en avons occupé trois grands.

**M. Hawkes:** Je comprends que l'on puisse éluder une question, et je comprends par ailleurs ce que vous répondez, mais vous ne répondez pas à ma question.

**M. A. Wilson:** Vous demandez comment il se fait . . .

**M. Hawkes:** . . . que dans vos soumissions au Conseil du Trésor vous disiez qu'il n'y a pas d'espace disponible, alors qu'un appel d'offre que vous lancez très peu de temps après semble prouver le contraire; est-ce que les gens sont toujours prêts à répondre aux appels d'offre?

**M. A. Wilson:** Effectivement il y a toujours des gens prêts à faire des offres. Le marché se prête assez à la spéculation. Nous nous maintenons pas mal au courant à la situation foncière et de ce que les promoteurs offrent.

**M. Hawkes:** Le ministère des Travaux publics est-il prêt à confirmer ce qui se trouve dans ses soumissions du printemps 1982, à savoir qu'il n'y avait pas d'espace disponible?

**M. A. Wilson:** Je ne pense que nous nous exprimions de façon aussi catégorique dans une soumission. Il faudra revoir ces documents, pour savoir ce que nous avons vraiment dit. Je suppose que l'on aurait recouru à une formule du type: «dans les délais prescrits, pas d'espace disponible correspondant aux besoins». Je pense donc qu'il y aurait deux précisions dont il faut tenir compte: la superficie, le lieu, les délais. Je suppose qu'en tenant compte de ces précisions nous serions d'accord avec nos déclarations de l'époque.

**M. Hawkes:** J'aimerais savoir combien de soumissions il y a eu cours du printemps et quelles étaient les conditions précisées.

**M. A. Wilson:** Pourriez-vous répéter vos dates?



*[Text]*

**Mr. Hawkes:** Between January 1, 1982, and July 1, 1982.

Let us go to your summary of activities regarding Lease Tender Call 6. The first line, "A public tender call requesting lease proposals for the replacement of approximately 66,000 square meters of space, as well as offers for additional space". Where does the 66,000 square metre figure come from? What is the process that produces that figure?

**Mr. A. Wilson:** The replacement would be the space where there would be leases terminating within, I guess, the planning period this document covered. These essentially would be the aggregation of the eight we leased that are tabulated in (d). That would be what I would expect that would be.

• 1205

**Mr. Hawkes:** Could you repeat what you just said? I mean that last little bit, something about paragraph (d)?

**Mr. A. Wilson:** Paragraph (d). My interpretation is that the aggregate of these spaces in paragraph (d) would be the 66,000 feet.

**Mr. Hawkes:** Going from your own document, the aggregate of things in paragraph (d) represents 59,000—7,000 short. That is approximate.

**Mr. A. Wilson:** I have not added that.

**Mr. Plante:** There is a ninth renewal which was within regional authority and was not part of the submission. That accounts for the difference.

**Mr. Hawkes:** Okay. So did you enter into a lease that was non-tendered?

**Mr. Plante:** No. Sorry, that did not require Treasury Board approval. It was a small lease within departmental authority.

**Mr. Hawkes:** Did it come out of the tender?

**Mr. Plante:** Yes. It makes a difference between the 66 and the 59.

**Mr. Hawkes:** Which building?

**Mr. Plante:** Chomley Building. No, I am sorry; it is 250 Tremblay. It is the ... whatever the name is.

**Mr. Hawkes:** Okay. Were the leases entered into? We are back up to 66,000 square metres in that paragraph (d). We are now dealing with nine leases; we have just discovered another one. Were they entered into at the bid rate?

**Mr. A. Wilson:** I need to defer again to Mr. Plante. But I know that the Martel Building was not; I know it was entered into at a rate lower than the bid rate. That one I have some personal knowledge of.

**Mr. Hawkes:** Martel was lower.

*[Translation]*

**M. Hawkes:** Entre le 1<sup>er</sup> janvier 1982 et le 1<sup>er</sup> juillet de la même année.

Revenons donc à votre résumé concernant l'appel d'offre n° 6. À la première ligne je lis: «un avis de concours demandant des offres de bail pour la location d'environ 66,000 mètres carrés à remplacer, ainsi que pour la location d'espace supplémentaire». D'où vient ce chiffre de 66,000 mètres carrés? Comment a-t-il été calculé?

**M. A. Wilson:** Pour ce qui est de l'espace à remplacer il s'agirait de baux qui se terminent, au cours de cette période. Cela regrouperait essentiellement les huit unités louées qui se trouvent en d. Je pense que c'est cela.

**M. Hawkes:** Pourriez-vous répéter s'il vous plaît? Je veux dire ce dernier membre de phrase, où il est question du paragraphe d).

**M. A. Wilson:** Paragraphe d). Je pense que la somme de ces surfaces du paragraphe d) serait de 66,000 pieds.

**M. Hawkes:** En me servant de votre propre document, le total de ce qui est indiqué au paragraphe d) représente 59,000—c'est-à-dire 7,000 de moins. C'est donc une approximation.

**M. A. Wilson:** Je n'ai pas fait la somme.

**M. Plante:** Dans le cas d'un neuvième bail, le responsable régional a pu faire procéder au renouvellement, et ce n'était donc pas dans notre soumission. C'est ce qui permet d'expliquer la différence.

**M. Hawkes:** Très bien. Vous avez donc signé un bail qui n'était pas soumis à la procédure d'appel d'offres?

**M. Plante:** Non. Celui-là n'avait pas besoin de l'approbation du Conseil du Trésor. Il s'agissait d'un petit bail qui relevait du ministère.

**M. Hawkes:** Il ne rentrait pas dans le cadre de votre procédure d'appel d'offres?

**M. Plante:** Oui. Cela vous permet de comprendre la différence entre 66 et 59.

**M. Hawkes:** De quel édifice s'agissait-il?

**M. Plante:** De l'édifice Chomley. Non, excusez-moi; il s'agit du 250 Tremblay. C'est-à-dire ... j'ai oublié le nom.

**M. Hawkes:** Très bien. Est-ce que les baux ont été signés? Nous sommes donc revenus à ces 66,000 mètres carrés, au paragraphe d). Il s'agit donc de neuf baux; nous en avons trouvé un neuvième. Ces baux ont-ils été négociés au prix de l'offre?

**M. A. Wilson:** Je vais passer la parole à M. Plante. Mais pour ce qui est de l'édifice Martel, la réponse est non; je sais que le bail été signé à un prix inférieur à celui de l'offre. Je connais personnellement le dossier.

**M. Hawkes:** Pour l'édifice Martel le loyer était plus bas que celui de l'offre.

[Texte]

**Mr. A. Wilson:** Yes. Billings Bridge was lower. The others . . .

**Mr. Plante:** They are the only two.

**Mr. A. Wilson:** The others, Mr. Plante indicates were at the bid rate.

**Mr. Hawkes:** Okay. And the average price of those leases per square metre was? If you have not got it exactly, could you just give us . . .

**Mr. A. Wilson:** The Vanguard, for example, 185; Martel 195.

Madam Chair, somebody is working it out.

**Mr. Hawkes:** Another question: Did all these buildings have sprinklers?

**Mr. A. Wilson:** They do not all require sprinklers. To my knowledge they are below the height in many cases. I would say that at that time possibly none of them may have had sprinklers. But may be able to answer that; maybe Mr. Plante or Mr. McFarland could answer.

**Mr. Plante:** The Vanguard was renewed with no sprinklers because it was only part of a building. Tower C, Martel, had to be upgraded to have sprinklers.

**The Chairman:** Make this your last question because there are four other members waiting.

**Mr. Hawkes:** Tower C and which other building had to have sprinklers? Martel?

**Mr. Plante:** Place de Ville, Tower C, and Martel . . . sorry, Place Vanier and Tower C.

**Mr. Hawkes:** Place Vanier, Tower C, and Martel. They had to have sprinklers. In the case of Martel you obtained the sprinklers for less than the bid price. You have just told us that the lease went down from the bid price and you got your sprinklers.

If you could get your sprinklers from Place Vanier, Tower C, and from Martel for bid price or lower, why, three months earlier, did you have to pay a premium to get your sprinklers from Campeau?

• 1210

**Mr. Plante:** The list of upgrading for the Journal Building is longer than just sprinklers; it is only one item. That could explain some of the difference.

**Mr. Hawkes:** How much?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, I believe we have undertaken to provide that detail, if it is available, to the committee.

**Mr. Hawkes:** I will await the answer, and I hope it is a full and complete answer with some comparisons. I really think

[Traduction]

**M. A. Wilson:** Oui. Même chose pour Billings Bridge. Les autres . . .

**M. Plante:** Ce sont les deux seuls.

**M. A. Wilson:** Pour les autres M. Plante me dit que le prix de l'offre a été accepté.

**M. Hawkes:** Très bien. Et quel était le prix moyen par mètre carré pour tous ces baux? Si vous n'avez pas le chiffre, vous pourriez peut-être . . .

**M. A. Wilson:** Pour l'édifice Vanguard, par exemple, 185; Martel 195.

Madame la présidente quelqu'un est en train de faire le calcul.

**M. Hawkes:** Une autre question: avait-on installé des gicleurs anti-incendie dans tous ces édifices?

**M. A. Wilson:** Ils n'étaient pas nécessaires dans tous ces immeubles. À ma connaissance dans de nombreux cas la hauteur sous-plafond était trop faible. Peut-être même qu'à l'époque aucun de ces édifices n'était muni de ces gicleurs. Mais peut-être que M. Plante ou M. McFarland pourra répondre.

**M. Plante:** Le bail du Vanguard a été renouvelé sans gicleur, étant donné qu'on ne loue pas tout l'édifice. La Tour C, l'édifice Martel, ont été réaménagés avec des gicleurs.

**La présidente:** Votre dernière question, étant donné qu'il y a encore quatre autres députés qui attendent.

**M. Hawkes:** La Tour C, et quel autre édifice avait besoin de gicleurs? Martel?

**M. Plante:** Place de Ville, la Tour C, et Martel . . . excusez-moi, Place Vanier et la Tour C.

**M. Hawkes:** Place Vanier, la Tour C, et Martel. Ces édifices devaient être munis de gicleurs. Dans le cas de Martel vous avez réussi à les obtenir à un prix inférieur à celui de l'offre. Vous venez de nous dire en effet que le bail a été signé à un prix inférieur à celui de l'offre, et vous avez pu avoir vos gicleurs.

Alors que vous avez réussi donc à négocier le bail à un prix inférieur, avec par-dessus le marché installation de gicleurs, Place Vanier, Tour C et édifice Martel, comment se fait-il que vous ayez été obligé de payer une prime en-sus à Campeau pour les mêmes gicleurs?

**M. Plante:** La liste des améliorations et réaménagements pour l'édifice Journal ne se limite pas à l'installation de gicleurs anti-incendie, c'est un des éléments parmi d'autres. Cela explique sans doute une certaine différence.

**M. Hawkes:** De combien?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, nous avons promis de fournir ce chiffre au Comité si nous pouvons l'obtenir.

**M. Hawkes:** J'attendrai donc la réponse, j'espère qu'elle sera complète et qu'elle indiquera certaines comparaisons. S'il est

[Text]

justification, in this case, should be detailed. If it is impossible to justify it, I think the witnesses should tell us.

**Mr. Lafontaine:** We shall answer that question at the next meeting, I am sure.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hawkes. Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** I am not going to inflict on the committee any questions they have probably asked since I have not been here. There are a couple of areas of knowledge, I suppose, that I would like to have, and I know it would be a massive amount of material. Is there a document available which gives a listing of the space owned, for instance, in Ottawa, and who occupies it?

**Mr. A. Wilson:** Yes, Madam Chairman. That list is available for the buildings administered by Public Works.

**Mr. Hovdebo:** But not for all government buildings?

**Mr. A. Wilson:** For example, other than for the National Defence Headquarters, we would not have it in the Canadian Forces bases. We may not have some of it for the National Research Council, or for Crown corporations, but we would have a substantial proportion of the government's inventory on record.

**Mr. Hovdebo:** That would be available if we wanted to see it. There is a considerable amount of space in Ottawa that is rented out. I notice in Public Accounts, that there is \$33 million, I think, in revenue for Public Works. Is that revenue from other departments, or is it revenue from outside the government?

**Mr. A. Wilson:** We have two sources of revenue, but I believe you are talking of the larger of these. Some departments are required already, statutorily, to pay their own costs. For example, CEIC is funded from a fund rather than appropriation. Mr. Lafontaine can possibly detail that a little more. Those operations such as DSS Supply that themselves operate on a revolving fund, are required to charge total costs. These generate a revenue stream to Public Works in our present vote 10, and are, what we call, net voted to our vote. In the blue book of estimates, if this is your source, you will see that we look for a gross amount of money less revenues for a net vote; those are the funds that are voted to Public Works.

**Mr. Hovdebo:** There is also a certain amount of public property rented away from the government; that is, to individuals or corporations. Is that listed separately and is that available?

**Mr. A. Wilson:** That would be listed. I understand, and perhaps our ADM Finance could correct me if I am doing something wrong here, that does not return to our vote. That goes into the Consolidated Revenue Fund. The place to look for that would probably be the Public Accounts. It would be accountable, but it does not come into our revenues in the

[Translation]

impossible de justifier la différence, les témoins devraient nous le faire savoir.

**M. Lafontaine:** Je suis sûr que nous pourrions répondre à votre question à la prochaine réunion.

**La présidente:** Merci, monsieur Hawkes. Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Étant donné que j'ai été absent je ne vais pas imposer au Comité de devoir réécouter des questions qui ont sans doute déjà été posées. Dans certains domaines j'aimerais savoir un certain nombre de choses qui sans doute feraient appel à des tonnes de documents. Y en a-t-il un, entre autres, qui soit disponible, et où l'on trouve une liste des espaces qui sont propriété de la Couronne, à Ottawa, avec le nom de l'occupant?

**M. A. Wilson:** Oui, madame la présidente. Nous avons la liste des édifices dont les Travaux publics sont responsables.

**M. Hovdebo:** Mais vous n'avez pas la liste de tous les bâtiments de l'administration?

**M. A. Wilson:** Nous n'aurions pas en effet la liste des locaux des Forces canadiennes, excepté le siège de la Défense nationale. Ce serait sans doute la même chose pour certains bâtiments du Conseil national de recherches, ou des sociétés de la Couronne; mais nous avons certainement une liste assez complète des locaux administratifs.

**M. Hovdebo:** Nous pourrions donc en prendre connaissance si nous le désirions. Une partie importante de ces locaux, à Ottawa, est louée. D'après les comptes publics cela représente 33 millions de dollars de recettes pour les Travaux publics. Est-ce que cela vous est versé par les autres ministères, ou par des entreprises privées?

**M. A. Wilson:** Nous avons deux sources de revenus, et je pense que vous faites allusion à la plus importante des deux. Certains ministères, de par la loi, doivent payer eux-mêmes leurs factures. Pour le ministère de l'Emploi et de l'Immigration, par exemple, c'est un fonds qui finance cela plutôt qu'une affectation de crédits au budget. M. Lafontaine peut vous donner plus de détails là-dessus si vous voulez. Les administrations telles le côté approvisionnements d'Approvisionnement et Services fonctionnent à partir d'un fonds renouvelable et facturent la totalité des frais. Cela constitue donc finalement une recette pour les Travaux publics, que vous retrouvez au crédit 10, qui vient en déduction. Dans le Livre bleu du budget, si c'est à celui-là que vous vous reportez, vous verrez que l'on a une somme brute moins les recettes pour obtenir un crédit net; vous obtenez alors le budget net des Travaux publics.

**M. Hovdebo:** Certains bâtiments appartenant à l'État sont parfois loués au secteur privé, à des sociétés ou autres. Est-ce que vous avez une liste séparée de ces locaux?

**M. A. Wilson:** Cela devrait figurer sur une liste. D'après moi, et notre sous-ministre aux finances pourra me reprendre si je me trompe, cela n'est pas comptabilisé à notre budget, mais tout simplement au Fonds du revenu consolidé. Il faudrait donc se reporter aux comptes publics. Nous aurions à en rendre compte, mais nous ne comptabilisons pas ces sommes



[Texte]

same form as second party revenues; so third party revenues go to the Consolidated Revenue Fund.

**Mr. Hovdebo:** Unfortunately, Public Accounts do not indicate the building and who it is rented to—the occupant.

**Mr. A. Wilson:** No, although we would have, of course, a record of that. We would have information on that.

**Mr. Hovdebo:** I wonder whether the Auditor General would comment on the revenue side of this. I know we have been on the other side of it for quite a while now. Did you check through to see that revenues—particularly from people outside of government—are adequate or relative to the value of the space they are occupying?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, in answer to Mr. Hovdebo, the revenue side of the equation for all the commercial space let out in office buildings was not part of the study at this time. We would anticipate that to be part of a future study.

• 1215

**Mr. Hovdebo:** You did not look into the living space occupied by...

**Mr. Dye:** No, we did not.

**Mr. Perrier:** On the commercial side, yes, we charged market rents, with the exception that in the last few years there was some limit because of the 6 and 5 government policy. However, the rents are based, generally speaking, on commercial or retail establishment on a basic rent, plus, at times, a percentage of the gross income from the retail clients.

On the residential side, you may be referring to the northern housing. The rents in that area are established, I believe, by CMHC.

**Mr. Hovdebo:** What about residential here in Ottawa?

**Mr. Perrier:** To my knowledge we do not control any residential, with the exception of some of the official residences. The National Capital Commission manages some residential accommodation.

**Mr. Fennell:** I am interested in getting a comparison on 240 Sparks Street. This is land owned by the federal government. I would be interested if you could provide us with an estimate of what difference in cost per year there would have been to have put this building directly out to contract, done your own financing, as opposed to getting Olympia and York building it and charging you 2% over the normal interest rates. I would like an estimate on that, because I find there was a review some years ago, in 1975-76, and it showed by having Les Terrasses de la Chaudière built by a developer on a lease-purchase arrangement the total additional cost amounted to about \$400 million over the term of the lease. So I would like to see if you have any comparison such as this on 240 Sparks Street.

[Traduction]

à titre de recettes comme les autres; ces recettes venant d'une tierce partie sont versées au Fonds du revenu consolidé.

**M. Hovdebo:** Malheureusement, les comptes publics ne citent pas les édifices ni les locataires.

**M. A. Wilson:** Non, mais nous en avons certainement la liste. Nous pourrions fournir le renseignement.

**M. Hovdebo:** Je ne sais pas si le vérificateur général a quelque chose à dire sur les recettes. Nous nous sommes plutôt occupés de l'autre côté de la comptabilité pendant pas mal de temps. Avez-vous vérifié si ces recettes—notamment lorsqu'elles viennent de l'extérieur de l'administration—sont en relation avec la valeur des espaces occupés?

**M. Dye:** Madame la présidente, en réponse à M. Hovdebo je dirais que le côté recettes correspondant à ces espaces commerciaux loués dans des bâtiments administratifs ne faisait pas partie de notre étude. Mais je pense qu'à l'avenir nous nous pencherons là-dessus également.

**M. Hovdebo:** Vous n'avez pas considéré l'espace habitable...

**M. Dye:** Non.

**M. Perrier:** Du côté commercial nous avons pratiqué les prix du marché en tenant compte évidemment au cours des quelques dernières années de la politique gouvernementale des 6 et 5 p. 100. Pour les loyers, on se base généralement sur les loyers des locaux commerciaux ou de détail, c'est-à-dire qu'il y a un loyer de base auquel on ajoute parfois un pourcentage du revenu brut.

Quant aux loyers résidentiels, vous voulez sans doute parler des habitations dans le Grand Nord dont le loyer est établi par la SCHL.

**M. Hovdebo:** Et les habitations résidentielles à Ottawa?

**M. Perrier:** À ma connaissance, nous ne nous occupons d'aucune de celles-ci à l'exception de certaines des résidences officielles. La Commission de la capitale nationale, quant à elle, gère certains logements résidentiels.

**M. Fennell:** J'aimerais obtenir des chiffres comparatifs au sujet de l'édifice situé au 240 de la rue Sparks et dont le terrain est propriété fédérale. Pourriez-vous nous donner une idée de la différence de coûts par année qu'il y aurait eue si la construction de cet édifice avait fait l'objet d'adjudication administrative, si le gouvernement avait cherché à obtenir son propre financement au lieu de confier la construction à la Société Olympia et York dont le taux d'intérêt était de 2 p. 100 supérieur au taux de l'époque. Une étude de la question a été faite il y a quelques années en 1975-1976. Selon cette étude, la construction des Terrasses de la Chaudière par un promoteur qui a loué ensuite les édifices avec option d'achat au gouvernement a imposé un fardeau financier de 400 millions de dollars supplémentaires au gouvernement sur la durée du bail. Existe-t-il ce même genre d'étude et de comparaison en ce qui concerne l'édifice situé au 240 de la rue Sparks?

[Text]

**Mr. Perrier:** Are you referring, sir, to the capital cost or to the occupancy cost to the department?

**Mr. Fennell:** I am referring to the actual cost of maintaining all aspects of that building the way you did it, as opposed to if you had let it out to tender and owned the building directly and done your own financing.

**Mr. Desnoyers:** There is no analysis right now. But I will tell you that when you talk about a 2% range, there was no such thing. In the case of 240 Sparks Street there was a fixed rate for the full 35-year period. At that time . . .

**Mr. Fennell:** What was the rate?

**Mr. Desnoyers:** I think it was 9.25% or 9.5%, which was awfully close to government borrowing; within half of 1%. The difference in the saving, according to Public Works at that time, more than offset the difference in the financing costs. That is what went to Treasury Board in our analysis at that time.

**Mr. Fennell:** But it always seems the savings that you can prove to this committee are not really savings as proven by the Auditor General. I would like some facts on this. I do not accept your word. I would like some facts proving to me why it was cheaper to let Olympia and York build it and do the financing than directly by the government.

**Mr. Desnoyers:** There is no way you can have an actual fact, because in fact we never went for a contract as Crown-constructed financing.

**Mr. Fennell:** Why did you not?

**Mr. Desnoyers:** At that time the decision was made, due to a lack of funds, I suppose, to go the lease-purchase route. It was proven at that time that the cost would be approximately the same. As a matter of fact, the analyses we have done up to now have proven that it is cheaper than if we had built it. In the case of the C.D. Howe . . .

**Mr. Fennell:** You have the information. Would you provide it to this committee? You are making a statement, and you took a piece of paper, and you said you have the proof. I would like to see the proof.

**Mr. Desnoyers:** We have statements made by the Auditor General saying that in the case of Scarborough, the Daniel J. MacDonald Building, and the Cornwall, and the Complexe Guy Favreau, the last four, the way the spread was involved it was costing the taxpayer \$87 million more. I have here an analysis of facts from our past experience which reverses this. It shows we are saving \$41 million. It is not costing \$85 million.

[Translation]

**M. Perrier:** Êtes-vous en train de parler des frais d'immobilisation ou du loyer?

**M. Fennell:** Je veux parler des frais qu'encourt le gouvernement à l'heure actuelle par opposition à ce qu'il lui en aurait coûté s'il avait procédé par adjudication, c'est-à-dire si l'édifice appartenait directement au gouvernement et si celui-ci avait arrangé son propre financement.

**M. Desnoyers:** Il n'existe pas d'étude de ce genre à l'heure actuelle. Cependant, il est inexact de parler d'une différence de 2 p. 100. Dans le cas de l'édifice du 240 rue Sparks le taux d'intérêt est fixe pendant la totalité de la période de 35 ans.

**M. Fennell:** Et quel était le taux?

**M. Desnoyers:** Je crois qu'il s'agissait de 9,25 p. 100 ou de 9,5 p. 100, une différence de un demi pourcent avec le taux d'emprunt gouvernemental. À l'époque, les Travaux publics ont pensé que les économies ainsi réalisées compenseraient de loin la différence dans le coût de financement. C'est d'ailleurs cette proposition des Travaux publics qui a été soumise au Conseil du Trésor à l'époque.

**M. Fennell:** Cependant les économies que vous venez défendre devant le Comité ne sont pas considérées comme telles par le vérificateur général. J'aimerais obtenir des faits et ne pas simplement devoir vous croire sur parole. J'aimerais que l'on me prouve pourquoi il était plus économique de laisser la Société Olympia et York construire les bâtiments et s'occuper du financement.

**M. Desnoyers:** Je crois qu'il serait impossible d'obtenir des faits étant donné que nous n'avons pas procédé par adjudication.

**M. Fennell:** Et pourquoi pas?

**M. Desnoyers:** Je suppose qu'à l'époque on a pensé, probablement à cause d'un manque de fonds, qu'il serait avantageux de louer avec option d'achat. On a prouvé à l'époque que les coûts seraient approximativement les mêmes. En fait, toutes les analyses que nous avons faites jusqu'à présent nous prouvent bien que c'est moins cher que de construire. Dans le cas de C.D. Howe . . .

**M. Fennell:** Vous avez les informations. Pourriez-vous nous les donner? Vous venez de vous prononcer sur la question, je vois que vous avez un papier en mains, vous avez dit que vous avez la preuve. J'aimerais obtenir celle-ci.

**M. Desnoyers:** Nous avons les déclarations du vérificateur général au sujet de Scarborough, de l'édifice Daniel J. MacDonald, de Cornwall et du Complexe Guy Favreau. Pour ces quatre édifices, le coût supplémentaire pour les contribuables aurait été de 87 millions de dollars. J'ai une analyse à ce sujet qui montre que nous économisons 41 millions de dollars sur les 85 millions de dollars.

• 1220

**Mr. Fennell:** I would like to see all those facts and figures.

**Mr. Desnoyers:** Those are available.

**M. Fennell:** J'aimerais obtenir tous ces chiffres.

**M. Desnoyers:** Ils sont disponibles.

[Texte]

**Mr. Fennell:** Fine. Would you table them with the committee...

**Mr. Desnoyers:** Very well.

**Mr. Fennell:** —so we can review them before the next meeting?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, we will table them now or provide you with the number of copies required.

**Mr. Fennell:** My next question is to the...

**The Chairman:** Mr. Dye wanted to comment on that.

**Mr. Dye:** It might be helpful to your committee to recall that in 1978 my office, with respect to 240 Sparks Street, estimated the difference on financing on the construction through self-construct was \$9 million. The difference was \$9 million at that time.

**Mr. Fennell:** Was it a \$9 million benefit to the government?

**Mr. Dye:** It cost more to lease by \$9 million, for the financing element of that cost.

**Mr. Fennell:** Through the financing element?

**Mr. Dye:** Yes. We too would be most interested in this analysis which, of course, we would have liked to have had when we were doing the audit.

**Mr. Fennell:** I am sure you would.

**Mr. Desnoyers:** As a matter of fact, this was offered to them.

**Mr. Fennell:** I would like to hear the Auditor General's comment on that.

**Mr. Dye:** Let me pass this one to Mr. Minto.

**Mr. Minto:** If I can just take a minute of your time, I think we spent close to six months clearing the facts with the department, after we had finished our audit. What you see in the report are facts that have been signed off by the deputy minister and a senior official of the department. Now, the analysis that he is talking about, I do not know whom that was given to. It never showed up or made its way to us. What we have here are the facts that were agreed to by senior management of DPW. Now, if there is additional information that we should have been made aware of, I would be delighted to see it, even now.

**Mr. Fennell:** So as a principal, this information was never volunteered to you.

**Mr. Minto:** I am not sure what it is, because I have not seen it.

**Mr. Fennell:** You have not seen it. Could you comment when you have seen it, between now and Thursday?

**Mr. Minto:** Could I just take one minute? I think there are some numbers being thrown around here. When we did this

[Traduction]

**M. Fennell:** Très bien. Pourriez-vous les déposer devant le Comité...

**M. Desnoyers:** Oui.

**M. Fennell:** ... afin que nous puissions les étudier avant la prochaine réunion?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, nous pourrions vous déposer les documents maintenant ou vous fournir plus tard le nombre d'exemplaire requis.

**M. Fennell:** Ma question suivante s'adresse à...

**La présidente:** M. Dye voulait faire un commentaire.

**M. Dye:** Il sera peut-être utile pour le Comité de se rappeler qu'en 1978 mon bureau, en ce qui concerne l'édifice du 240 de la rue Sparks, estimait que les économies en matière de financement si le gouvernement assumait lui-même la construction auraient été de 9 millions de dollars.

**M. Fennell:** Donc un bénéfice de 9 millions de dollars pour le gouvernement?

**M. Dye:** À cause de l'élément financement, la location représentait des dépenses de 9 millions de dollars supplémentaires.

**M. Fennell:** À cause de l'élément financement?

**M. Dye:** Oui. Nous serions également très intéressés à obtenir cette analyse que nous aurions certainement aimé avoir lorsque nous procédions à la vérification.

**M. Fennell:** J'en suis sûr.

**M. Desnoyers:** En fait, elle avait été offerte à votre bureau à l'époque.

**M. Fennell:** J'aimerais savoir ce que le vérificateur général en pense.

**M. Dye:** J'aimerais demander à M. Minto de répondre à la question.

**M. Minto:** Je pense que nous avons consacré près de six mois à démêler les faits avec le ministère ce après avoir fini notre vérification. Ce que vous voyez dans le rapport ce sont les faits certifiés par le sous-ministre et un fonctionnaire supérieur du ministère. Quant à l'analyse dont parle le témoin, je ne sais vraiment pas à qui elle avait été transmise. Certainement pas à nous. Ce que l'on décrit ici, ce sont les faits certifiés par la gestion supérieure du ministère des Travaux publics. Cependant, si des renseignements supplémentaires sont disponibles dont nous aurions dû être mis au courant, je serais très heureux de les obtenir, même maintenant.

**M. Fennell:** Ainsi donc ces renseignements ne vous ont jamais été transmis.

**M. Minto:** Je ne sais pas de quoi il s'agit car je n'en ai jamais pris connaissance.

**M. Fennell:** Vraiment. Pourriez-vous nous dire ce que vous en pensez d'ici jeudi lorsque vous aurez pu y jeter un coup d'oeil.

**M. Minto:** On fait allusion à beaucoup de chiffres. Lorsque nous avons procédé à cette analyse, lorsque nous en sommes



*[Text]*

analysis, which came up to \$85 million, the department came to us and said, there are benefits of the developer doing the construction, as opposed to the Department of Public Works, because they come in under the budget and they take the risks at that time. We said okay.

Let us assume you go to the developer and he does all this. You take the maximum advantage of all those benefits. The only thing we are saying is, instead of going to the bank and borrowing the money, why do you not go to the Minister of Finance? Why do you not get him to get the approval of Parliament, borrow the money and the difference will be 2%? We are not talking construction costs here. We are only saying, purely in the financing of the project, take advantage of the benefits of the developer. Take advantage of the benefits of the lower rate for the Minister of Finance and give Parliament the information. That is what the 2% represents.

**Mr. Fennell:** That is the \$9 million.

**Mr. Minto:** For the first five years, if you notice on page 13.20, the range of what the developer was charging them in excess of the government financing rate was between 1.5% and 2.5%. So we said, okay, we will take 2%, to give you an order of magnitude. We are not talking construction costs at all, which are the numbers being thrown out here. We were saying, purely under financing, take the best of both worlds and see what you end up with.

**Mr. Fennell:** So in effect it was the pleasure of the former government to do it by lease-purchase and not show the residual liability in the public accounts. Would you say that was the reasoning? The decision really had nothing to do with the department.

**Mr. Minto:** I have seen nothing coming from the government saying the policy is to lease-purchase. I do not know who made the final decision with regard to lease-purchasing. I know the department proposed it, but I am really not a party to the final decisions.

**Mr. Fennell:** I would like to hear from the department.

**Mr. Desnoyers:** Now, Mr. Minto keeps talking about a 2% spread over government borrowing. This is false. Even in his own statement he shows the actual cost in those four projects, between the cost of borrowing and the cost paid to lease-purchase, varies from one half of 1% to 1.6%. That is far from 2% and that is for the first period. In the second period there is no risk any more. I kept telling them this over the phone and in my office. The second period the lease is clear; there is no more spread. And private industry tells us that at that time—and we have the experience now—the difference is approximately one half of 1% and is in no way close to the 2% they have been talking about. Nowhere in the document does it talk about 2%. There is no such thing.

*[Translation]*

arrivés à ce chiffre de 85 millions de dollars, le ministère nous a contactés pour nous dire qu'il y avait des avantages à ce que le promoteur s'occupe de la construction et non le ministère des Travaux publics qui aurait dû demander des fonds et prendre les risques. Nous avons dit très bien.

Nous leur avons dit: supposons que le promoteur s'en tienne à ce qu'il promet et que vous retiriez un avantage maximum de la situation. Pourquoi cependant emprunter de l'argent auprès des institutions bancaires au lieu de s'adresser au ministre des Finances qui pourrait demander l'approbation au Parlement. La différence serait de 2 p. 100. Nous ne parlons pas des frais de construction mais simplement des frais de financement. Nous pensions qu'il fallait que le ministère s'adresse au ministre des Finances et que le Parlement soit informé. C'est de cela que l'on parle quand on parle des 2 p. 100.

**M. Fennell:** Les 9 millions de dollars?

**M. Minto:** Au cours des cinq premières années, si vous vous reportez à la page 13.20, la différence entre le taux du promoteur et le taux du gouvernement s'élevait de 1,5 à 2,5 p. 100, que nous avons ramenée à des fins de calcul à 2 p. 100. Nous ne parlons évidemment pas de frais de construction du tout mais tout simplement du financement. Nous avons dit au ministère de tirer le meilleur parti des deux possibilités.

**M. Fennell:** Mais le gouvernement précédent a décidé de procéder par location avec option d'achat sans indiquer de passif résiduel dans les comptes publics. Est-ce ça la raison? La décision n'avait-elle vraiment rien à voir avec le ministère?

**M. Minto:** J'ignore qui a pris la décision finale de louer avec option d'achat, je n'ai certainement rien vu dans les documents gouvernementaux indiquant qu'il s'agissait là de la politique à suivre. Je sais que le ministère a proposé une telle solution, mais je ne suis pas au courant de ce qui s'est passé à l'égard de la décision finale.

**M. Fennell:** J'aimerais obtenir l'avis des représentants du ministère.

**M. Desnoyers:** M. Minto ne cesse de parler d'un écart de 2 p. 100 par rapport au taux d'emprunt gouvernemental. C'est faux. Dans sa propre déclaration il indique que le coût réel pour ces quatre grands travaux entre le coût d'emprunt et le coût versé pour le loyer varie d'un demi de 1 p. 100 à 1,6 p. 100. Il ne s'agit donc pas de 2 p. 100, et je parle ici de la première période. Pour la seconde période, il n'y a plus de risques. J'ai répété cela au téléphone et dans mon bureau. Pour cette période, les conditions du bail sont claires; il n'y a plus d'écart. Certains interlocuteurs du secteur privé nous disent qu'à cette époque, et nous l'avons vérifié depuis, l'écart était d'environ un demi pourcent, loin des deux pourcent dont nous parlons. Le document ne fait état d'aucun écart de deux pourcent. Cela n'existe pas.

## [Texte]

**Mr. Minto:** May I just respond to that? He is absolutely right, we had telephone calls. The problem was that we said we were in a position where there were about four or five parties in the department saying different things. He will recall that I said: Please put it in writing and get your senior management to okay your point of view and give it to us. They refused. Nobody put it in writing and signed off on those facts. You have seen the situation as it is. So we can only go on the facts that are signed off by the department. He is absolutely right, that was his personal point of view. I am sorry, I told him, I have to go with the corporate point of view. We cannot go with individual persons' points of view here. They were not signed off. And the deputy minister signed off and we sat in his meeting and he agreed to these numbers.

The only thing they insisted we put in was the present value of the \$85 million, which was 14.9, and we obliged them; we did that. Other than that, they agreed to this stuff. Now, if somebody has a personal point of view, I am sorry. We cannot respond to that.

**Mr. Fennell:** In essence, what is coming through rather clearly... In your audit nothing was volunteered and a great deal of the information you came up with was strictly through your own digging. They did not at any time volunteer any information to you, as they have referred to on the table here.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, we have had excellent co-operation from the department. I think the fault would have been in the information not being available to them, the analysis not being available, lack of documentation. The department has been co-operative and has given us—as you can see by the nature of the chapter—all kinds of Cabinet confidences. We have had a considerable amount of information and co-operation from the department and we have had some heated discussions. For example, I am sitting here having learned that my department cannot add. I take 15.56% and take 13.56% from it and I get 2%. I just go down this whole schedule and I keep getting 2%. We have had co-operation; they were not trying to hold back.

**The Chairman:** Mr. Fennell, would you please make it your last question so I can get on with Mr. Lewis and to Mr. St. Germain?

**Mr. Fennell:** Yes. I would like to ask the deputy minister one question. It has taken a long time to get into the revenue dependency and I am sure when this happens—and I hope you are looking forward to this happening—I am sure these departments in the past have told you to go build them a building, and then you have come back and it has not really mattered to them what the cost has been because they never had to show it in their budget. I am sure when it comes into their budget they are going to come back to you and say they will not pay \$271 or \$281 a metre, that want it at \$150, which is the going market rate in downtown Toronto. Would you not think this will assist you in controlling the expenditures of your department?

## [Traduction]

**M. Minto:** Puis-je répondre à cette question? Il a tout à fait raison, nous avons reçu des appels. Le problème tenait au fait que nous nous plaignions du fait que nos quatre ou cinq contacts au ministère se contredisaient. Il se souviendra que j'ai dit: Mettez tout cela par écrit et demandez à un des cadres supérieur de confirmer vos dires et puis faites-nous parvenir le document. Ils ont refusés. Personne n'a préparé de document écrit portant une signature en confirmation de ces faits. Vous savez maintenant quel est la situation. Nous ne pouvons qu'agir en fonction des faits confirmés par la signature d'un cadre du ministère. Il a tout à fait raison et c'était son point de vue personnel. Je regrette, lui ai-je dit, je dois agir en fonction de la position officielle. Nous ne pouvons nous contenter d'une opinion personnelle. Ces faits n'ont pas été confirmés par une signature officielle. Le sous-ministre a donc signé le document nous l'avons rencontré et il a approuvé ces chiffres.

Ils ont insisté sur une chose, à savoir que nous précisions la valeur actuelle de \$85 millions qui correspond à 14,9 pourcent, et nous l'avons fait. A part cela, ils ont accepté ce que nous proposons. Si quelqu'un a maintenant un point de vue personnel différent, je le regrette. Je n'y peux rien.

**M. Fennell:** Ce qui semble ressortir assez clairement, c'est qu'au cours de vos vérifications, vous avez eu du mal à obtenir les renseignements nécessaires. Ils ne vous les ont pas fournis volontairement comme ils semblent le dire ici.

**M. Dye:** Madame la présidente, le ministère n'a pas du tout refusé de collaborer avec nous. Le problème tient au fait qu'il ne disposait pas des renseignements, que les analyses n'avaient pas été faites et qu'il n'avait pas en main les documents nécessaires. Le ministère a travaillé en étroite collaboration avec nous, vous pouvez en juger par le contenu du chapitre, et nous a fourni plusieurs documents secrets du Cabinet. Le ministère nous a fourni une quantité de renseignements et a collaboré avec nous et nous avons eu des discussions assez vives. Par exemple, je sais maintenant que le ministère n'est pas fort en calcul. Si je soustrais 13,56 pour cent de 15,56 pourcent, j'obtiens une différence de deux pourcent. Et cet écart vaut pour toute l'annexe. Le ministère a collaboré avec nous et n'a pas refusé de divulguer des renseignements.

**La présidente:** Monsieur Fennell, je vous accorde une dernière question avant d'accorder la parole à MM. Lewis et St. Germain.

**M. Fennell:** D'accord. J'aimerais poser une question au sous-ministre. Nous avons mis bien du temps à en arriver à songer au régime de l'autofinancement et je suis certain que vous avez hâte qu'il soit mis en oeuvre. J'imagine que par le passé, les ministères vous demandaient de leur faire construire un immeuble sans se soucier des coûts parce qu'ils n'avaient pas à les inclure dans leur budget. J'ose croire que quand le régime d'autofinancement sera mis en oeuvre et qu'ils devront inclure les coûts dans leur budget, ils vous diront qu'ils ne veulent pas payer \$271 ou \$281 du mètre mais plutôt \$150 du mètre puisque c'est le prix du marché au centre-ville de Toronto. Ne pensez-vous pas que cela vous permettra de contrôler plus facilement les dépenses de votre ministère?

[Text]

**Mr. Lafontaine:** Charging departments for accommodation, yes, Madam Chairman, that will help the department. In fact, it will help the whole system recognize the cost of providing accommodation.

**Mr. Fennell:** Why has it taken so long to implement?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, I am being asked a question which I would like to be in a position to answer this morning, but I have spent practically all of my time here or preparing to come here. Madam Chairman, you have mentioned that the revenue dependency might come at a later time, but one important point I think members have been identifying and singling out is that if we are to move to really charging, whether it is market rate or some other, to really identify the cost of accommodation so that we can all see it and improve the effectiveness and efficiency we need good systems, we need reliable systems, we need data that Public Works can use as well as the various client agencies. As we have mentioned, and as you members have singled out, there are weaknesses in the system and there is a major drive in the department, as explained by our Assistant Deputy Minister of Finance, to implement new systems. In my view that is one of the first steps, Madam Chairman, to really moving to a more effective and efficient system.

**Mr. Fennell:** I hope you will not let us down, Mr. Deputy Minister.

**Mr. Lafontaine:** Sir, after these hearings I will do everything in my power and with every ounce of blood.

• 1230

**Mr. Lewis:** I would like to ask a couple of questions about Lease Tender Call 6. Which of the items on Lease Tender Call 6 is the Bert Teron property?

**Mr. A. Wilson:** Madam Chair, that is the one listed as Edifice Louis St. Laurent.

**Mr. Lewis:** Can you give me a number?

**Mr. A. Wilson:** It is 13 and 14.

**Mr. Lewis:** Can you tell me, sir, how much vacant space there was in Hull in 1983 in Les Terrasses de la Chaudière in terms of office space?

**Mr. A. Wilson:** In 1983?

**Mr. Lewis:** Yes, or now.

**Mr. A. Wilson:** Nothing that I am aware of in Les Terrasses de la Chaudière. The space I think you mean . . .

**Mr. Lewis:** All right. In Hull, how much vacant office space do you have now—a ballpark figure?

**Mr. A. Wilson:** Just under 200,000 in Phase IV which is scheduled to be occupied this summer.

**Mr. Lewis:** Then why in April 1983 would you start negotiations to firm up prices for a new office building in Hull in line with Lease Tender Call 6? Who was the client then?

[Translation]

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, c'est certain que le ministère aura la tâche beaucoup plus facile lorsqu'il imputera les coûts des locaux aux utilisateurs. En fait, tous les utilisateurs seront beaucoup plus conscients des coûts des locaux.

**M. Fennell:** Pourquoi la mise en oeuvre tarde-t-elle tant?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, on me pose une question à laquelle j'aimerais bien pouvoir répondre ce matin, mais j'ai passé presque tout mon temps ici ou à me préparer à venir ici. Madame la présidente, vous avez dit que le régime de l'autofinancement sera peut-être mis en oeuvre plus tard, mais il y a un aspect sur lequel les membres du Comité ont insisté à savoir qu'il faut en venir à imputer les coûts, que cela soit le prix du marché ou un autre prix, de façon à déterminer quels sont les coûts du logement pour améliorer l'efficacité et l'efficacité. Il nous faut pour cela de bons systèmes qui soient fiables; il nous fait disposer de données dont pourront se servir le Ministère des travaux publics et les divers organismes qui en . . . Comme nous l'avons déjà mentionné, et comme l'ont signalé les membres du Comité, le système comporte des lacunes et le ministère intensifie ses efforts en vue de la mise en oeuvre de nouveaux systèmes, comme l'a expliqué le sous-ministre adjoint aux finances. A mon avis, madame la présidente, c'est là la première étape qui nous mènera à la mise en place d'un système plus efficace et plus efficient.

**M. Fennell:** J'espère que vous ne nous décevrez pas, monsieur le sous-ministre.

**M. Lafontaine:** Monsieur, après avoir participé à ces séances de votre Comité, j'y consacrerai tous mes efforts.

**M. Lewis:** J'aimerais poser quelques questions touchant l'appel d'offre n° 6. Quels éléments de l'appel d'offre n° 6 concernent la propriété de Bert Teron?

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, il s'agit de l'Edifice Louis St. Laurent.

**M. Lewis:** Pouvez-vous me donner un chiffre?

**M. A. Wilson:** Vous en trouvez mention aux n°s 13 et 14.

**M. Lewis:** Pouvez-vous me dire, monsieur, combien de locaux à bureaux étaient inoccupés en 1983 aux Terrasses de la Chaudière à Hull?

**M. A. Wilson:** En 1983?

**M. Lewis:** Oui, ou maintenant.

**M. A. Wilson:** À ma connaissance il n'y en avait pas aux Terrasses de la Chaudière. Je crois que les locaux dont vous voulez parler . . .

**M. Lewis:** D'accord. Pouvez-vous me donner une idée approximative des locaux à bureaux présentement inoccupés à Hull?

**M. A. Wilson:** Un peu moins de 200,000 pieds carrés à la Phase IV mais ces locaux doivent être occupés cet été.

**M. Lewis:** Pourquoi donc avez-vous en avril 1983, commencé les négociations pour realigner les prix d'un nouvel



[Texte]

You gave us a lot of information. I want to return to it at the next meeting.

**Mr. A. Wilson:** The client for Lease Tender Call 6 was National Defence.

**Mr. Lewis:** Were those negotiations started at the request of the Department of National Defence or at the request of the Minister as a result of the strategy session with the Minister on April 6, 1983? Did you have a client, or did you have a direction? What started those negotiations?

**Mr. A. Wilson:** I have to mention, Madam Chair, that to a degree I am pinch-hitting a little bit on this one. I am doing a little reconstruction on this, and you may accept that.

**Mr. Lewis:** Okay.

**Mr. A. Wilson:** National Defence began their search for additional space back in 1980 by advising Public Works that it wanted to demolish some of its old wartime structures, the Canadian Forces Base Rockcliffe. At that particular time they had their eye on the famous Centennial Towers and indeed did approach the department to see if the department would see fit to acquire that property for National Defence. And indeed, it was for National Defence—that purpose—that we were directed to engage in a lease-purchase negotiation. That is the lease-purchase negotiation that in 1982 was aborted by a decision of the Treasury Board, and that material is on record and in the Auditor General's report.

By that time, however, National Defence had started their relocation program and were without a key element of space with which to complete it. They have moved out of some of their space, but not all of their space, as I understand it, and have a need to continue or to do some retrenching.

Now, on No. 6 . . .

**Mr. Lewis:** For the next meeting you could do this for me. Could you come back and show us the direction you got from National Defence with the specifications on or before April 6, 1983, so we could establish whether those negotiations started as a result of a firm request from a client in writing or directions from a Minister? Thank you.

**The Chairman:** Mr. St. Germain.

**Mr. St. Germain:** I have just one question, Madam Chair, and it is more of a general committee question. A bit of concern to me is that the longer these meetings go the more officials we are getting, and there is not even space for our assistants to sit behind us. I realize I was late; however, I think some consideration should be given to that.

My question is really to the Auditor General. Does he feel we are getting close to who is in charge, because I think that is what we are trying to determine? I do not think we are going to reduce the rents. In that case I think the horse is out of the barn. But I think somewhere along the way we are going to

[Traduction]

immeuble à bureaux à Hull sur les conditions de l'appel d'offre de location n° 6? Qui était le client à l'époque?

Vous nous avez fourni de nombreux renseignements. Je veux reprendre cette question lors de la prochaine réunion.

**M. A. Wilson:** Le client dans le cas de l'appel d'offre de location n° 6 était la Défense nationale.

**M. Lewis:** Est-ce que ces négociations ont été ouvertes à la demande du ministère de la Défense nationale ou à la demande du ministre à la suite de la séance d'élaboration de la stratégie avec le ministre le 6 avril 1983? Aviez-vous un client ou des directives à cet égard? Qui a ouvert les négociations?

**M. A. Wilson:** Je dois dire, madame la présidente, que je ne connais pas vraiment la réponse à cette question. Vous comprendrez que je dois fouiller ma mémoire.

**M. Lewis:** D'accord.

**M. A. Wilson:** Le ministère de la Défense nationale a fait savoir en 1980 qu'il avait besoin de locaux supplémentaires en indiquant au ministère des Travaux publics qu'il voulait démolir certaines des structures datant de la guerre, notamment la base des Forces canadiennes à Rockcliffe. À cette époque, ils songeaient à s'installer dans l'Édifice *Centennial Towers* dont on parle tant et avaient même pressenti le ministère pour voir s'ils accepteraient d'acheter cette propriété pour le compte de la Défense nationale. Et, en fait, on nous avait demandé d'ouvrir les négociations de bail-achat en réponse à cette requête du ministère de la Défense nationale. Le Conseil du Trésor a mis fin à ces négociations en 1982 et le vérificateur général en fait état dans son rapport.

Or, le ministère de la Défense avait déjà à ce moment-là mis en marche le processus de rétablissement et il ne pouvait le mener à terme faute de locaux. Ils avaient quitté certains de ces locaux mais n'avaient pas, si j'ai bien compris, complété le déménagement et il leur importait de savoir s'ils devaient continuer ou réoccuper certains locaux.

Maintenant, pour ce qui est de l'appel d'offre de bail n° 6 . . .

**M. Lewis:** Vous pourriez m'obtenir ce renseignement pour la prochaine réunion. Pourriez-vous, à ce moment-là, nous dire quelle directive et quelle description de besoin vous aviez reçu du ministère de la Défense nationale avant le 6 avril 1983, ou à cette date, pour que nous puissions juger si les négociations ont été ouvertes à la suite d'une demande présentée par un client par écrit ou à la suite de directives reçues du ministre? Merci.

**La présidente:** Monsieur St. Germain.

**M. St. Germain:** Je n'ai qu'une question, madame la présidente, et elle concerne plutôt le fonctionnement du Comité. Je suis navré de constater que nous accueillons, à chaque réunion de plus en plus de hauts fonctionnaires et nos adjoints n'ont même plus de place pour s'asseoir. J'étais en retard, je l'admets, mais je crois qu'il faut régler ce problème.

Ma question s'adresse en réalité au vérificateur général. Croit-il que nous finirons par savoir, puisque c'est notre but, qui doit assumer la responsabilité? Je ne crois pas que nous allions faire réduire les loyers. Je crois que nous arrivons un

[Text]

have to decide as to when you have the feeling whether we are going to establish who is in charge.

**Mr. Dye:** Madam Chair, I think the committee is becoming persuaded that it would be desirable to have somebody in charge.

**The Chairman:** Let me follow up on that. Mr. Wilson had indicated earlier that there were certain matters he had wanted to address and had not had the time to.

• 1235

I would like to propose to the deputy minister that perhaps he might prepare for this committee some responses to the concerns that have come up consistently through here about the weaknesses in inventory control, the problems involved with leasing and so on, with some statement of what plans the department has to correct these.

Also, in one of our previous sessions the deputy minister made a reference to the new computer system as hopefully affording measures to correct. I understand that in fact has been in the process of development for some nine years; but, if I am wrong or if you are anticipating that it really will be effective soon and that it will be an important instrument of control, perhaps we could have a statement of that.

In other words, I think we have spent a lot of time in trying to examine what the problems are but I think it might be helpful if we could have some kind of statement on what the department is proposing to correct the problems.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chair, through the discussions, particularly the first two meetings, I have mentioned a number of actions I intend to take, actions which have come to my mind and which I think are also evident to me early in my stage with the department. At the same time I have mentioned that we would be reviewing a number of areas, particularly as a result of the discussion and the committee report this committee may make to Parliament, and I have mentioned that we would be tabling, after our Minister approves it, a detailed plan of action.

So really at this point in time I think I have singled out certain views of mine, but we will be putting together a far more comprehensive action plan following the discussions in this committee and I will be submitting those to my Minister as well as, as I mentioned too, discussions with the Treasury Board. The Comptroller General will be discussing these action plans with the Auditor General and then, through my Minister, will be tabling these action plans.

**The Chairman:** Well, Mr. Lafontaine, I think I was proposing that it might reduce the necessity for very long and continued hearings if your department was soon able to give us a brief written statement of the corrective measures you propose. If that is not possible, we will simply have to continue the hearings until we get the kind of answers the committee wishes.

[Translation]

peu tard pour faire quoique ce soit. Mais il nous faudra un jour décider qui doit assumer la responsabilité.

**M. Dye:** Madame la présidente, je crois que le Comité est maintenant convaincu de la nécessité de désigner un responsable.

**La présidente:** J'aimerais justement aborder cette question. M. Wilson nous a déjà dit qu'il voulait se pencher sur certaines questions mais qu'il n'avait pu le faire, faute de temps.

J'aimerais suggérer au sous-ministre de préparer à l'intention du Comité des réponses aux préoccupations qui se sont manifestées à plusieurs reprises pendant nos travaux et qui concernent les lacunes du contrôle de l'inventaire, d'allocation et ainsi de suite, ainsi qu'une déclaration exposant les mesures qu'entend prendre le ministère pour corriger ces lacunes.

De plus, au cours d'une séance antérieure, le sous-ministre a fait mention d'un nouveau système informatique qui, il l'espérait, permettrait de corriger ces lacunes. D'après mes renseignements, ce système est en cours d'élaboration depuis environ neuf ans et, sauf erreur, si vous comptez le mettre en service bientôt et prévoyez qu'il facilitera grandement le contrôle, peut-être pourriez-vous faire une déclaration à ce sujet.

En d'autres termes, j'estime que nous avons consacré beaucoup de temps à étudier ces problèmes et je crois qu'il serait peut-être utile de disposer en quelque sorte d'une déclaration faisant état des mesures que compte prendre le ministère pour améliorer la situation.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, pendant tous nos travaux, et particulièrement pendant les deux premières séances, j'ai mentionné un certain nombre de mesures que j'ai l'intention de prendre, mesures auxquelles j'ai réfléchi et dont la nécessité me semblait évidente dès mon arrivée au ministère. J'ai également mentionné que nous allions réexaminer un certain nombre de domaines, par suite notamment des discussions et du rapport que le Comité présentera au Parlement, et j'ai également signalé que nous allions présenter un plan d'action détaillé dès que celui-ci sera approuvé par le ministre.

Je crois donc avoir exposé certaines de mes opinions personnelles, mais je peux vous assurer que nous élaborerons un plan d'action beaucoup plus global à l'issue de ces discussions, plan global que je présenterai à mon ministre et qui fera l'objet de discussions avec le Conseil du Trésor. Ce plan d'action sera ensuite discuté par le contrôleur général et le vérificateur général, après quoi il sera rendu public par mon ministre.

**La présidente:** Ce que j'avais proposé, monsieur Lafontaine, c'est que votre ministère nous présente sous peu une brève description écrite des mesures correctives que vous comptez prendre, et ainsi nous pourrions réduire la durée des travaux du Comité, déjà fort longs et soutenus. Si ce n'est pas possible, par contre, nous devons tout simplement continuer à siéger jusqu'à ce que nous obtenions des réponses acceptables.

[Texte]

Mr. Wilson.

**Mr. A. Wilson:** I believe the comments I would have made have been made in the course of the discussion and responded to, I think fairly effectively, by Mr. Noreau. My comment would have been in much the same area.

**The Chairman:** I see. Thank you.

There is just one matter. The documents that have been provided to us today were all in English and this does present a problem because documents presented to this committee, as to the House of Commons, should be in both official languages.

**Mr. Fennell:** He did qualify at the last meeting that they were all in English and had not been translated.

**The Chairman:** Yes, but I am raising again that I appreciate the difficulties but we hope that you can manage in future to give us materials in both official languages.

**Mr. Lafontaine:** Certainly I can assure you—and I am speaking personally, my very strong personal views—I would have liked to have provided those to you 100% in both official languages. Having said that, as a member has mentioned, I think I did mention that with the time available and the volume of documents it was not possible. I could say to you that we can start a major exercise of translation of those, but I think we recognize that it is a time-consuming exercise. But I think that to follow and respect the spirit of, really, the Parliament of Canada I will certainly undertake to do that.

**The Chairman:** Thank you.

Perhaps with the amount of documentation we have been provided it is really too much for us to consider appending this to today's minutes.

• 1240

I think the letter from Mr. Mastronardi which refused access to certain documents—we should have that appended to the minutes of today's meeting, since we intend to pursue it. So if someone would care to move that . . .

**Mr. Fennell:** I move that, but I would reserve the right to append some of these other documents to this hearing at the next meeting because there have been some important points coming out of the documents which I think you are going to have to append. So I would not want to remove our right to append the information that was provided to us at some point.

**The Chairman:** So we could perhaps consider a further motion to append some selectively when they have been examined . . .

**Mr. Fennell:** Yes.

**The Chairman:** —and to consider further motions next week.

[Traduction]

Monsieur Wilson.

**M. A. Wilson:** En général, d'autres ont soulevé les points que j'avais en tête, et je crois que M. Noreau a répondu assez clairement aux questions que je voulais poser.

**La présidente:** Je vois. Merci.

Il reste un problème à régler. Les documents qui nous été fournis aujourd'hui sont tous en anglais seulement et cela fait problème puisque tous les documents présentés à ce Comité, ainsi que ceux présentés à la Chambre des communes, doivent l'être dans les deux langues officielles.

**M. Fennell:** Le témoin a bien précisé lors de la dernière séance que les documents étaient en anglais seulement et qu'ils n'avaient pas été traduits.

**La présidente:** Je sais, mais j'insiste pour revenir sur cette question. Je comprends bien que la traduction comporte des difficultés mais nous espérons tout de même qu'à l'avenir, vous pourrez nous fournir une documentation dans les deux langues officielles.

**M. Lafontaine:** Nous allons faire notre possible, madame la présidente, je puis vous en assurer personnellement. J'aurais aimé pouvoir vous fournir tous les textes dans les deux langues officielles. Cela dit, comme l'a déjà dit un membre du Comité, vu le temps dont nous disposons et la quantité importante de documents, cela n'était pas possible. Je peux vous assurer que nous allons entreprendre ces importants travaux de traduction, mais je crois que chacun reconnait que cela exigera beaucoup de temps. Cependant, afin de respecter l'esprit du Parlement du Canada, je m'engage à y voir.

**La présidente:** Merci.

Étant donné la quantité de documentation qui nous a été fournie, il ne serait peut-être pas opportun d'annexer ceux présentés aujourd'hui au compte rendu.

Je crois que la lettre dans laquelle M. Mastronardi refusait accès à certains documents devrait être jointe au compte rendu de la séance d'aujourd'hui, puisque nous avons l'intention d'y donner suite. Si quelqu'un voulait bien proposer . . .

**M. Fennell:** Je propose, sous réserve que nous puissions joindre en annexe au compte rendu d'une réunion ultérieure certains des documents présentés aujourd'hui, puisque ceux-ci renferment des éléments importants, ce qui rendra leur publication essentielle. Je ne voudrais donc pas empêcher le Comité d'inclure dans son compte rendu des renseignements qui nous ont été communiqués pendant des séances antérieures.

**La présidente:** Nous pourrions peut-être nous pencher sur une motion portant publication de certains documents après examen . . .

**M. Fennell:** Oui.

**La présidente:** . . . et étudier les autres motions qui seront présentées la semaine prochaine.



[Text]

**Mr. Fennell:** If they are all required, we might have to append them all. I am only saying let us review them before we make a decision on that.

**The Chairman:** Yes. Very well. Mr. Fennell has moved that the letter of January 31 from Mr. Mastronardi to the clerk be translated and appended to the minutes of today's meeting.

Motion agreed to

**The Chairman:** The meeting is adjourned.

[Translation]

**M. Fennell:** Si tous les documents sont requis, il faudra peut-être tous les annexer. Tout ce que je demande, c'est que nous puissions les examiner avant de prendre une décision.

**La présidente:** Oui. C'est très bien. M. Fennell propose que la lettre du 31 janvier adressée au greffier par M. Mastronardi soit traduite et jointe en annexe au compte rendu de la réunion d'aujourd'hui.

La motion est adoptée.

**La présidente:** La séance est levée.

## APPENDIX "PUBL-4"



Treasury Board of Canada  
Secrétariat

Conseil du Trésor du Canada  
Secrétariat

Ottawa, Canada  
K1A 0R5

January 31, 1985

Mr. Richard Rumas  
Clerk of the Standing Committee on  
Public Accounts  
House of Commons  
Ottawa, Ontario

Dear Mr. Rumas:

In response to Mr. Cassidy's motion regarding documentation we are tabling Chapters 110 (Real property - general) and 112 (Real Property - acquisition) of the Administrative Policy Manual and specimen submissions from the Treasury Board Manual on Submissions to the Treasury Board.

I regret that we are unable to provide the Committee with the Treasury Board's documentation related to the transactions under discussion as they are Cabinet confidences and it is our understanding that it has been the practice of the House not to order the production of such documents.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "E.J. Mastronardi".

E.J. Mastronardi  
Acting Deputy Secretary  
Administrative Policy Branch

Canada

## APPENDICE «PUBL-4»

(TRADUCTION)

Le 31 janvier 1985

Monsieur Richard Rumas  
Greffier du Comité permanent des  
comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)

Monsieur,

Pour donner suite à la motion de M. Cassidy portant production de documents, nous déposons les chapitres 110 (Biens immobiliers--généralités) et 112 (Biens immobiliers--acquisition) du Manuel de la politique administrative, ainsi que des exemples de présentations tirés du guide du Conseil du Trésor.

Nous ne pouvons malheureusement pas fournir au Comité les documents du Conseil du Trésor relativement aux présentations encore à l'étude, puisque ceux-ci sont protégés par le secret du Cabinet et que la Chambre n'a pas coutume d'ordonner la production de tels documents.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Le sous-secrétaire par interim  
de la Direction de la  
politique administrative,

(Original signé par)

E.J. Mastronardi







*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. Shahid Minto, Principal, Audit Operations Branch.

### *From the Department of Public Works:*

Mr. M.A.J. Lafontaine, Deputy Minister;  
Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations;  
Mr. A.J. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty;  
Mr. Jean Desnoyers, Director, Implementation, Real Estate Services Directorate;  
Mr. Louis Plante, Head, Space Management and Marketing, Property Administration.

### *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:*

Mr. J.J. Noreau, Acting Secretary;  
Mr. E.J. Mastronardi, Assistant Secretary, Policy Development and Revision Division.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. Shahid Minto, Directeur principal, Direction générale des opérations de vérification.

### *Du ministère des Travaux publics:*

M. M.A.J. Lafontaine, Sous-ministre;  
M. A.D. Wilson, Sous-ministre adjoint, Opérations;  
M. A.J. Perrier, Sous-ministre adjoint, Immobilier;  
M. Jean Desnoyers, Directeur, Mise à exécution, Direction générale des services de l'immobilier;  
M. Louis Plante, Chef, Gestion et commercialisation des locaux, Administration immobilière.

### *Du Cabinet du Secrétaire du Conseil du Trésor:*

M. J.J. Noreau, Secrétaire intérimaire;  
M. E.J. Mastronardi, Secrétaire adjoint, Division de l'élaboration et de la Révision des politiques.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 9

Thursday, February 7, 1985

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 9

Le jeudi 7 février 1985

Présidente: Aideen Nicholson

---

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

---

RESPECTING:

CONCERNANT:

Report of the Auditor General for the fiscal year ended  
March 31, 1984—Chapter 13—Comprehensive Audit of  
the Department of Public Works

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1984—Chapitre  
13—Vérification intégrée du ministère des Travaux  
publics

---

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



---

First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984-85

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984-1985



STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aileen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
André Harvey  
Stan Hovdebo  
Alan Redway  
Tony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Présidente:* Aileen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Don Boudria  
Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Dennis H. Cochrane  
Alfonso Gagliano  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Jim Jepson  
Doug Lewis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Wednesday, February 6, 1985:

Michael Cassidy replaced Cyril Keeper (alternate).

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le mercredi 6 février 1985:

Michael Cassidy remplace Cyril Keeper (substitut).

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 7, 1985  
(13)

## [Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:36 o'clock a.m. this day, the Chairman, Miss Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Desjardins, Fennell, Hovdebo, Miss Nicholson, Messrs. Redway and St. Germain.

*Alternates present:* Mr. Boudria, Mrs. Browes, Messrs. Cassidy, Hawkes and Lewis.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams and Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses:* From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. E. Rowe, Deputy Auditor General; Mr. Shahid Minto, Principal, Audit Operations Branch. From the Department of Public Works: Mr. M.A.J. Lafontaine, Deputy Minister; Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations; Mr. A.J. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty; Mr. G. Desbarats, Assistant Deputy Minister, Design and Construction; Mr. D.J. Hartt, Acting Assistant Deputy Minister, Corporate Affairs. From the Office of the Secretary of the Treasury Board: Mr. J.J. Noreau, Acting Secretary.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of Chapter 13—Department of Public Works of the Report of the Auditor General for the final year ended March 31, 1984.

The Witnesses answered questions.

In accordance with the motion of the Committee on Thursday, November 22, 1984 the Chairman authorized that the letter dated February 10, 1982 from the President of the Treasury Board to the Minister of Public Works be printed as an appendix to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (See Appendix "PUBL-5").

At 1:02 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 7 FÉVRIER 1985  
(13)

## [Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 36, sous la présidence de M<sup>lle</sup> Aileen Nicholson (*président*).

*Membres du Comité présents:* MM. Desjardins, Fennell, Hovdebo, M<sup>lle</sup> Nicholson, MM. Redway, St. Germain.

*Substituts présents:* M. Boudria, M<sup>me</sup> Browes, MM. Cassidy, Hawkes, Lewis.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

*Témoins:* Du bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. E. Rowe, sous-vérificateur général; M. Shahid Minto, directeur principal, direction générale des opérations de vérification. Du ministère des Travaux publics: M. M.-A.-J. Lafontaine, sous-ministre; M. A.D. Wilson, sous-ministre adjoint, Opérations; M. A.-J. Perrier, sous-ministre adjoint, Immobilier; M. G. Desbarats, sous-ministre adjoint, Design et construction; M. D.J. Hartt, sous-ministre adjoint intérimaire, Affaires ministérielles. Du cabinet du secrétaire du Conseil du Trésor: M. J.-J. Noreau, secrétaire intérimaire.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du chapitre 13 consacré au ministère des Travaux publics, extrait du rapport du Vérificateur général portant sur l'année financière se terminant le 31 mars 1984.

Les témoins répondent aux questions.

Conformément à la motion qu'a présentée le Comité le jeudi 22 novembre 1984, le président permet que la lettre qu'adressait, le 10 février 1982, le président du Conseil du Trésor au ministre des Travaux publics, figure en annexe aux Procès-verbaux et témoignages de ce jour (*Voir annexe «PUBL-5»*).

A 13 h 02, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

**EVIDENCE***(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, February 7, 1985

• 0936

**The Chairman:** I would like to call the meeting to order.

We are resuming business on the order of reference, which is chapter 13, Department of Public Works, Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1984. From the Office of the Auditor General of Canada, we have Mr. Kenneth Dye, Auditor General; from the Office of the Secretary of the Treasury Board, Mr. J.J. Noreau, Acting Secretary; and from the Department of Public Works, Mr. M.A.J. Lafontaine, Deputy Minister. There are other officials also present who can be called on if needed.

May I ask Mr. Lewis to open the questioning.

**Mr. Lewis:** Thank you, Madam Chairman. I would like to review the correspondence and the documents tabled by the Department of Public Works on Tuesday. As we go through them, I think I will be able to show the committee where the negotiations were botched, which cost the taxpayer \$43 million. There was a suggestion to me in reviewing it that there are some documents missing, and also that the question of a package deal was not revealed to Treasury Board by DPW.

I would like to start off by asking Mr. Wilson if we could refer to the letter of March 9, 1981. It seems to me—and I am dealing with three buildings, but it rapidly becomes two buildings—at that point, March 9, 1981, you had Journal Towers North occupied by the government on a lease which expired April 30, 1980, and was renewed for one year, taking it therefore to April 30, 1981; Tower C, occupied by Transport Canada, which had 600,000 square feet, expiring on October 31, 1981; and a suggestion that Campeau wanted to renegotiate Tower C and the Journal Tower as one package deal.

I would like to switch then to the letter of May 19 from Mackay to Meyboom, in which there are some proposals, and you indicate and go through the properties.

• 0940

At that point I guess I want to go from there to June 3, 1981. On June 3, 1981, the first mention of money—and that is Journal Towers South, \$134.50 per square metre. All of this is leading me to the June 26 letter of Mr. Meyboom, and I want to ask a question at this point. On June 26, 1981, Mr. Meyboom, Deputy Secretary, Administrative Policy Branch of Treasury Board, says:

I am, however, puzzled as to why negotiations with Campeau were not begun long ago. At this late stage—I understand the lease expires in November—he may well assume we have little choice on Tower C and may well,

**TÉMOIGNAGES***(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 7 février 1985

**La présidente:** À l'ordre, je vous prie.

Nous reprenons l'étude de notre ordre de renvoi, soit le chapitre 13, ministère des Travaux publics, du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1984. Nous accueillons ce matin du Bureau du vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye, vérificateur général, du Cabinet du secrétaire du Conseil du Trésor, M. J.J. Noreau, secrétaire intérimaire; et du ministère des Travaux publics, M. M.A.J. Lafontaine, sous-ministre. Les accompagnent également d'autres fonctionnaires qui pourront être appelés à la table des témoins au besoin.

Puis-je demander à M. Lewis d'ouvrir la ronde des questions.

**M. Lewis:** Merci, madame la présidente. J'aimerais revoir la correspondance et les documents déposés par le ministère des Travaux publics mardi dernier. En les parcourant, je crois pouvoir montrer au Comité que les négociations ont été bâclées, ce qui a coûté aux contribuables 43 millions de dollars. En relisant la correspondance, il m'a semblé, d'une part, que certains documents manquaient et que, d'autre part, les travaux publics ont omis de mentionner au Conseil du Trésor certaines négociations globales.

Tout d'abord, monsieur Wilson, pourriez-vous vous reporter à la lettre du 9 mars 1981. Il y a trois édifices qui nous intéressent, mais la correspondance porte surtout sur deux d'entre eux. À la date qui m'intéresse, le 9 mars 1981, le gouvernement occupait la Tour Journal nord, édifice dont le bail avait expiré le 30 avril 1980 et avait été renouvelé pour un an, c'est-à-dire jusqu'au 30 avril 1981; Transports Canada occupait la Tour C, soit 600,000 pieds carrés, avec un bail expirant le 31 octobre 1981; et il semble que Campeau ait voulu renégocier les baux de la Tour C et de la Tour Journal ensemble.

Je voudrais passer maintenant à la lettre datée du 19 mai de M. Mackay à M. Meyboom, lettre dans laquelle on émet certaines propositions et dans laquelle vous énumérez ces propriétés.

Je voudrais maintenant sauter au 3 juin 1981. C'est ce jour-là que l'on mentionne pour la première fois dans une lettre le prix de location, soit 134,50\$ le mètre carré pour louer la Tour Journal sud. Tout cela m'amène à la lettre de M. Meyboom du 26 juin au sujet de laquelle je veux vous interroger. Le 26 juin 1981, M. Meyboom sous-secrétaire à la Direction de la politique administrative du Conseil du Trésor, écrit ce qui suit:

Cependant, je ne comprends pas pourquoi les négociations avec Campeau ont commencé si tardivement. Cette date si avancée—je crois que le bail expire en novembre—Campeau pourrait fort bien présumer que nous n'avons plus



*[Texte]*

therefore, turn that on us and demand that we rent Centennial Tower now, as well as Tower C, virtually on his terms.

Mr. Wilson, is Mr. Meyboom not correct? You are now at a point where two of your leases have expired; that is, Journal Tower North—I am sorry, one has expired. I do not know where the South is; I have lost track of that somewhere. But on Journal Tower North the lease has expired, and on Tower C you have an October 31 expiry date coming up. Do you agree with Mr. Meyboom when he says he is puzzled why negotiations had not started before that?

**Mr. A. Wilson:** I may have to refer that to our regional officials actually to get a specific date, Mr. Lewis.

**Mr. Lewis:** Fine.

**Mr. A. Wilson:** Normally, our process is to start and trigger a review of an expiring lease some 15 to 18 months ahead of the expiry, dealing with the tenants at that time particularly to see what their projected space needs would be, going through the end of the lease. That is certainly the normal process. Perhaps some of the regional officials . . .

**Mr. Lewis:** But as you try to move 600,000 square feet and get closer to October 31, and you are now four months away, you have lost all your negotiating power.

**Mr. A. Wilson:** We have been mentioning that before, Mr. Lewis. But our longer-term planning has been to advise the government not to get itself into that position. We have consistently taken the view and advised ministers that they are getting into that position. Campeau's current leases expire in about six years, and that gives the government two years to resolve that question, because you need four years lead time to get out of that situation. This is a long-term planning weakness.

**Mr. Lewis:** All right. I would like to move now to the letter of August 12, 1981. That is where money comes in again. This is a lease on Tower C from Falsetto of Campeau to Plante. In that offer to lease we get to \$190 per square metre.

**Mr. A. Wilson:** It is our intention, Madam Chairman, to table a package of correspondence on the progress, in a chronological fashion, of that complete negotiation.

Mr. Lewis, I am uncertain whether we would have all of the correspondence, but following the questioning of Tuesday . . .

**Mr. Lewis:** All right, then. That was my next question. You gave us two sets of documents. We got a set of documents saying "PWC documents relevant to Centennial Towers, Tower C, Journal Towers". There is a gap in the correspondence in the documentation from August 12, 1981 to January 29, 1982. Then we got the addendum, which shows a gap from July 23 to July 8. Are you now telling us there are more documents?

*[Traduction]*

de choix en ce qui concerne la Tour C et pourrait donc exiger de nous que nous louions la Tour Centennial dès maintenant, de même que la Tour C, à ses propres conditions.

Monsieur Wilson, M. Meyboom n'avait-il pas raison? À cette date-ci, deux de vos baux ont expiré; pardon, il n'y en a qu'un seul, celui de la Tour Journal nord. Je ne sais pas ce qu'il en est du bail de la Tour sud, j'ai perdu le fil à quelque part. Quoi qu'il en soit, le bail de la Tour Journal nord est expiré, et celui de la Tour C expire le 31 octobre prochain. M. Meyboom n'a-t-il pas raison de dire qu'il comprend mal pourquoi les négociations n'ont pas commencé longtemps auparavant?

**M. A. Wilson:** Je devrai demander à mes fonctionnaires régionaux de vous donner une date précise, monsieur Lewis.

**M. Lewis:** Très bien.

**M. A. Wilson:** En temps normal, nous démarrons le processus de révision des baux quelque 15 à 18 mois avant la date d'échéance; c'est à ce moment-là que nous demandons à nos locataires de nous faire part de leur besoin en locaux d'ici la fin du bail. C'est ainsi que nous procédons en temps normal. Certains de mes fonctionnaires régionaux pourront peut-être . . .

**M. Lewis:** Mais ne comprenez-vous pas que de tenter de déménager 600,000 pieds carrés à peine à quatre mois de la date d'échéance, qui est le 31 octobre, vous a fait perdre tout votre pouvoir de négociation?

**M. A. Wilson:** Vous l'avez déjà dit, monsieur Lewis. Mais cela fait longtemps que nous conseillons au gouvernement de ne pas se laisser entraîner dans ce dilemme. Nous avons toujours et constamment dit aux ministres qu'ils étaient en train de perdre leur marge de manoeuvre. Les baux actuels de Campeau expirent dans quelque six ans, ce qui donne au gouvernement deux ans pour résoudre cette question, étant donné qu'il nous faut quatre ans pour organiser le déménagement. Ce dont vous parlez, c'est d'une erreur de planification à long terme.

**M. Lewis:** Très bien. Je passe maintenant à la lettre du 12 août 1981, dans laquelle on mentionne encore une fois de l'argent. Il s'agit d'une offre de louer la Tour C à 190\$ le mètre carré, offre proposée par Falsetto de Campeau à Plante.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, nous avons l'intention de déposer dans l'ordre chronologique la correspondance entourant le déroulement de l'ensemble de ces négociations.

Monsieur Lewis, je ne sais pas si vous avez toutes les lettres en main, mais à la suite de la réunion de mardi . . .

**M. Lewis:** Très bien. Dans ce cas, voici une autre question. Vous avez déposé deux séries de documents. Le premier s'intitule «Documents des Travaux publics Canada ayant trait aux Tours Centennial, à la Tour C et aux Tours Journal». Je constate une interruption dans la correspondance entre le 12 août 1981 et le 29 janvier 1982. Vous avez déposé ensuite un appendice qui montre également une interruption du 23 juillet au 8 janvier. Êtes-vous en train de me dire que vous avez d'autres documents en main?

[Text]

**Mr. A. Wilson:** What we had researched initially at the request of the committee, and indeed on our own volition—we had concentrated the first round of documents on those specific references relating to the package deal or independent negotiations on the Tower C and Centennial Towers arrangement, which was the focal point—not the exclusive point, but the focal point—of the comments in the Auditor General's report. So the first series of correspondence related essentially to that transaction.

• 0945

As the Journal Towers transaction came upon us, an effort was made by the Campeau Corporation to swing the whole thing again into a single package; and some of that correspondence you see refers to that.

We have here with us today—and we will be tabling perhaps later today or in the morning, when we get them properly duplicated—a chronology of the correspondence on the Journal Towers which makes similar references to the Campeau Corporation attempt to tie this in with the transaction which we had considered in part separately for the Tower C arrangement. We will be putting that into your hands, Madam Chairman.

**Mr. Lewis:** Are there any further documents—this says “documents”, that says “documents”—are there further documents in reference to Centennial Towers and Tower C? I am looking for what happened between July 23 and January 8. Are there documents you have not given us between those dates?

**Mr. A. Wilson:** What was it you said—July 8?

**Mr. Lewis:** The original one is August 12, 1981 to January 29, 1982. There is a space there of approximately five months with nothing in writing.

**Mr. A. Wilson:** you are looking for a gap between . . .

**Mr. Lewis:** I have a gap. I want to know if you can fill it.

I have two gaps. I have a gap in what you said originally. I have a gap in the addendum.

**Mr. A. Wilson:** You are coming a bit fast on me, Mr. Lewis. Give me the dates so I can look them up.

**Mr. Lewis:** You gave them to me on Tuesday and it was too fast for me. The dates in the original one are August 12, 1981 to January 29, 1982. Are there any documents relevant to these properties between those two dates?

Second question: in the addendum, which I would have thought picks up anything that was not in the original, we go from July 23 to January 8. Are there any documents relevant to those leases between those dates?

**Mr. A. Wilson:** July 23 to January 8—that is 1981 to 1982. I have here in the chronology for the Journal Towers docu-

[Translation]

**M. A. Wilson:** Ce que nous avons fait au début, à la demande du Comité et sur notre propre initiative, c'était de nous limiter aux documents pertinents aux négociations globales ou indépendantes, ayant trait à la Tour C et aux Tours Centennial, ce qui constituait le point central—mais non exclusif—des commentaires du vérificateur général, dans son rapport. Par conséquent, la première série de correspondance porte essentiellement sur cette transaction-là.

Au moment où la transaction entourant le bail des Tours Journal est venue s'ajouter sur la table, la société Campeau a tenté de réunir les trois transactions en une seule négociation globale; c'est ce sur quoi porte une partie de la correspondance que vous avez en main.

Lorsque nous l'aurons fait photocopier, nous pourrions déposer plus tard dans la matinée ou dans la journée une chronologie que nous avons en main de la correspondance portant sur les Tours Journal, correspondance dans laquelle vous constaterez que la société Campeau tente là aussi de lier cette transaction aux autres transactions que nous avons entamées indépendamment au sujet de la Tour C. Madame la présidente, nous placerons toute cette correspondance entre vos mains.

**M. Lewis:** Vous parlez de documents: avez-vous d'autres documents en main ayant trait aux Tours Centennial et à la Tour C? J'essaie de comprendre ce qui s'est produit entre le 23 juillet et le 8 janvier. Existe-t-il des lettres écrites pendant cette période-là que vous auriez omis de nous donner?

**M. A. Wilson:** Qu'avez-vous dit . . . le 8 juillet?

**M. Lewis:** J'ai d'abord parlé d'une interruption entre le 12 août 1981 et le 29 janvier 1982. Je n'ai rien par écrit au cours de ces quelques cinq mois.

**M. A. Wilson:** Vous cherchez un vide . . .

**M. Lewis:** Je l'ai déjà, mon vide. Je me demande si vous pouvez le combler.

En fait, il y en a deux interruptions: j'en ai une dans la première liasse de documents que vous nous avez fournis; et j'en ai une autre dans l'appendice.

**M. A. Wilson:** Monsieur Lewis, vous êtes un peu trop rapide pour moi. Redonnez-moi les dates que je puisse regarder.

**M. Lewis:** C'est vous qui me les avez données mardi dernier, et vous étiez alors trop rapide pour moi. Dans les premiers documents, l'interruption va du 12 août 1981 au 29 janvier 1982. Existe-t-il des documents écrits pendant cette période qui auraient trait à ces propriétés?

Deuxième question: l'appendice qui, à mon sens, aurait dû combler toute lacune existant dans les documents originaux, montre à son tour une interruption du 23 juillet au 8 janvier. Avez-vous quoi que ce soit d'écrit au cours de cette période?

**M. A. Wilson:** Il s'agit bien du 23 juillet 1981 au 8 janvier 1982. Grâce à des recherches que nous avons entreprises dans

## [Texte]

ments dealing—in the first notation I have, as a result of a file search within the last 24 hours, on the Journal Towers, a notation of December 12, 1981, which is within that period. After several months of negotiation, Campeau promises to present an offer the following week for a long-term lease for the Journal South. Negotiations started in June 1981, but no offer has yet been forthcoming from Campeau.

So there was some pressure by our people.

**Mr. Lewis:** I ask you, were there documents between those dates?

**Mr. A. Wilson:** I have this document.

**Mr. Lewis:** Are there any more documents between those dates? Have you given us all the documents?

**Mr. A. Wilson:** I have given you all the documents I have been able to find in our headquarters files that are relative—and in our regional files. When we supplement what we have given you, Mr. Lewis, with this package today, I think so. You may well be looking at something I have missed, or some of our regional officials have missed. I am trying to put an honest package together for you, without any omissions, as well as I can, sir.

**Mr. Lewis:** The reason I am asking you all these questions is this. I have here a letter from Don Johnston, President of the Treasury Board, to Paul Cosgrove, in which Mr. Johnston makes two points, among others. He says:

I should mention that the quoted gross rent of \$255 per square metre . . .

—you will note that we are now up to \$255 . . .

. . . for the first five years makes Tower C the most expensive office accommodation now to be leased by the Crown in the Ottawa area, and one that is far in excess of rent your department has negotiated in Ottawa over the past 12 months.

Mr. Johnston then goes on to say—and this is the reason I am asking these questions. He makes reference to the fact that it had been impossible to convert Treasury Board acceptance of Campeau's earlier offer for Tower C into a binding contract by itself. Ministers were advised by the Department of Justice that there was insufficient evidence of an agreement by Campeau Corporation to amend its original offer to provide for rental through the five-year period.

• 0950

Here is the question: As these amendments must have been discussed between Campeau Corporation and your officials, we are puzzled as to why these amendments, pertaining as they do to a contract of more than \$100 million dollars, were not confirmed in writing following the verbal understanding between the parties. So I am asking if there is any documentation between those dates. Mr. Johnston, when he was President of the Treasury Board, was puzzled. What is the answer?

## [Traduction]

nos dossiers dans les vingt-quatre dernières heures, nous avons pu trouver dans la série de documents ayant trait aux Tours Journal une lettre du 12 décembre 1981, qui remonte donc à la période vous intéressant. Après plusieurs mois de négociations, Campeau promet de présenter une offre de bail à long terme, dès la semaine suivante, pour la Tour Journal Sud. Je vous rappelle que les négociations avaient commencé en juin 1981, mais qu'aucune offre n'était encore parvenu de Campeau.

Mes fonctionnaires ont donc commencé à exercer des pressions.

**M. Lewis:** Je vous demande à nouveau si vous avez des documents écrits au cours de cette période.

**M. A. Wilson:** J'ai cette lettre-ci.

**M. Lewis:** En avez-vous d'autres? Nous avez-vous vraiment tout donné?

**M. A. Wilson:** Je vous ai donné tous les documents pertinents que j'ai pu trouver dans les dossiers du ministère et dans nos dossiers régionaux. Lorsque nous vous aurons donné la correspondance que nous comptons déposer aujourd'hui, vous aurez tout en main, monsieur Lewis. Peut-être mes fonctionnaires régionaux ou moi-même avons-nous oublié quelques détails dont vous auriez eu vent, monsieur Lewis, mais nous essayons de vous présenter des dossiers aussi complets que possible, sans rien omettre.

**M. Lewis:** Voici maintenant pourquoi je vous pose toutes ces questions. J'ai en main une lettre écrite à Paul Cosgrove par Don Johnston, président du Conseil du Trésor, dans laquelle ce dernier mentionne deux faits, entre autres. Il dit ceci:

Je ferais remarquer que le loyer brut coté à 255\$ le mètre carré . . .

—vous aurez remarqué que nous sommes rendus à 255\$ . . .

. . . pour les cinq premières années fait de la Tour C l'ensemble de bureaux que la Couronne aura loué au prix le plus fort dans la région d'Ottawa, et que cette location est la plus coûteuse que votre ministère a négociée au cours des 12 derniers mois à Ottawa.

Je vous pose ces questions parce que M. Johnston poursuit en disant qu'il a été impossible de transformer en contrat obligatoire l'acceptation par le Conseil du Trésor de la première offre de Campeau eu égard à la Tour C. Le ministère de la Justice a fait savoir aux ministres concernés que Campeau n'avait pas fourni suffisamment de documentation pour nous obliger à modifier son offre originale de location pour cinq ans.

Voici ma question: ces modifications ont sans doute fait l'objet de discussions entre la Société Campeau et vos fonctionnaires; or, puisqu'il s'agissait d'un contrat de plus de 100 millions de dollars, comment se fait-il que ces modifications n'aient pas été confirmées par écrit à la suite de l'entente verbale conclue entre les deux parties? Voilà pourquoi je veux savoir si vous avez en main des lettres écrites au cours de cette période. Même M. Johnston, qui était alors président du



[Text]

**Mr. A. Wilson:** Well, as to Mr. Johnston's letter, that was one of the letters withheld as a confidence in the Treasury Board...

**Mr. Lewis:** Do you remember the other day when I said there were three documents I had which did not come from Treasury Board or DPW?

**Mr. A. Wilson:** Yes. I would probably have to consult with a regional official but I am not aware of any further correspondence on that subject, Mr. Lewis.

**Mr. Lewis:** Okay, I will leave the point out. Mr. Johnston said it is the most expensive rent you have negotiated. He asked where the documentation was. We get what we feel, or understand, is to be a list of documents. There is nothing in it.

**Mr. A. Wilson:** I am not aware of any...

**Mr. Lewis:** All right, I will leave that, because I know there are other people who want to ask questions. There is then referred to in your list of documentation certain letters between Campeau and Cosgrove. I want to refer you in your addendum to a letter from Mr. Mackay to Mr. Manion. That letter says:

I know you would be interested in seeing the latest letter from Campeau Corporation on Tower C, Centennial Towers, and, now, Journal South.

Do you have that letter?

**Mr. A. Wilson:** Yes, I have.

**Mr. Lewis:** All right. Will you turn over to the next page and tell me the date on the top of that letter.

**Mr. A. Wilson:** February 1.

**Mr. Lewis:** All right. Now would you go back to your index. So on March 5, Mr. Mackay says to Treasury Board, Here is the latest letter. All right? Now let us review the documents—that is, not in the addendum, but in the original submission. Now what I have here is February 1, 1982; that is the letter attached. How do you account for the fact that on February 8, 1982, there is a letter, Campeau to Cosgrove; on February 10, 1982, there is a letter Campeau to Mackay, on February 11, 1982, there is a letter Cosgrove to Campeau; on February 12, 1982, there is a letter Campeau to Cosgrove; February 13, Memo to File... we will leave that; February 18, letter from Cosgrove to Campeau; February 18, letter from Campeau to Cosgrove? And Mr. Mackay, in his letter of March 5, says here is the latest letter.

**Mr. A. Wilson:** I would have to review, I think, Madam Chairman, the contents of the ones that Mr. Mackay decided or determined not to mention, as to whether or not they were themselves pertinent; whether or not he picked the latest pertinent letter, I am uncertain. One would have to ask Mr. Mackay why he particularly chose that. It was an informational letter advising Mr. Manion and others of the latest

[Translation]

Conseil du Trésor, ne comprenait pas bien qu'il n'y ait rien en par écrit. Quelle est votre réponse?

**M. A. Wilson:** En ce qui concerne la lettre de M. Johnston, il s'agit d'un des documents retenus à titre de documents confidentiels du Conseil du Trésor...

**M. Lewis:** Vous rappelez-vous m'avoir entendu dire l'autre jour que j'avais trois documents en main qui ne m'étaient parvenus ni du Conseil du Trésor, ni de Travaux publics Canada?

**M. A. Wilson:** En effet. Il me faudra probablement consulter mes fonctionnaires régionaux, mais à ce que je sache, il n'y a pas eu d'autre correspondance à ce sujet, monsieur Lewis.

**M. Lewis:** Très bien, je laisse cela de côté. M. Johnston a dit que le prix de location était le plus élevé de tous ceux que vous ayez négociés et demande si vous avez de la documentation à l'appui. On semble parler d'une liste de documents, et pourtant nous n'avons rien en main.

**M. A. Wilson:** Que je sache, il n'y a pas...

**M. Lewis:** Très bien, je laisse cela de côté, puisqu'il y a d'autres membres du Comité qui désirent vous interroger. Dans votre liasse de documents, on parle ensuite d'un échange de lettres entre Campeau et Cosgrove. Reportez vous, dans votre appendice, à une lettre envoyée de M. Mackay à M. Manion, et dans laquelle je lis ce qui suit:

Je sais que vous seriez fort intéressé à lire la dernière lettre envoyée par la Société Campeau au sujet de la Tour C, des Tours Centennial et, maintenant, de la Tour Journal Sud.

Avez-vous cette lettre?

**M. A. Wilson:** Oui, je l'ai.

**M. Lewis:** Très bien. Veuillez tourner la page et me dire quelle est la date?

**M. A. Wilson:** Le premier février.

**M. Lewis:** Très bien. Reportez vous maintenant à votre index. Le 5 mars, M. Mackay dit au Conseil du Trésor qu'il a reçu la dernière lettre en date. Vous vous y retrouvez? Revoyons maintenant les documents de la série originale et non pas de l'appendice. Nous avons ici une lettre datée du premier février 1982. Comment expliquez-vous le fait que le 8 février 1982, Campeau écrit une lettre à Cosgrove; que le 10 février 1982, Campeau écrit à Mackay; que le 11 février, 1982, Cosgrove écrit à Campeau; que le 12 février 1982, que Campeau répond à Cosgrove; que le 13 février, on a une note au dossier que nous laisserons de côté; que le 18 février, Cosgrove écrit à nouveau à Campeau; et que le même jour, le 18, nous avons une dernière lettre de Campeau à Cosgrove? Comment expliquer que dans sa lettre du 5 mars, M. Mackay parle de la dernière lettre en date?

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, il me faudrait revoir le contenu des lettres que M. Mackay a décidé de ne pas mentionner, pour déterminer si elles nous intéressent ou non; quant à savoir si la lettre en question est la dernière en date qui soit pertinente à cette affaire, je ne sais trop. Il me faudrait demander à M. Mackay pourquoi il a choisi cette lettre-là en particulier. Après tout, il s'agissait d'une lettre à M. Manion et

**[Texte]**

development in a series of ongoing letters. When one deals with the Campeau Corporation in these transactions, a snowstorm of letters descends upon you, and I really do not think, Madam Chairman, that anybody could answer questions verbally which relate to about 10 letters without researching them.

**Mr. Lewis:** I am simply pointing out and asking you why that is misleading. Or do you not consider that to be misleading?

**Mr. A. Wilson:** Well, as I say, we will be tabling the chronology on the general building. I have not personally really thought of it as misleading when we have discussed . . .

**Mr. Lewis:** Would you not consider it to be misleading if you had a letter saying, on March 5, here is the latest letter, and you turn it over to find that it is dated February 1? And then you produce for the committee a series of letters on the same deal. How can that be the latest letter?

• 0955

**Mr. A. Wilson:** Let me go back to your series and just review them again. Could you mark the series again to which you are referring, Mr. Lewis?

**Mr. Lewis:** Yes. On March 5, Mr. MacKay . . .

**Mr. A. Wilson:** Yes, I have that one.

**Mr. Lewis:** —sends a letter saying this is the latest letter to Treasury Board, and it is dated February 1.

**Mr. A. Wilson:** Yes, that is in the original package.

**Mr. Lewis:** Now, if you will look at the documents you sent to us, there is a series of letters, dated February 8, 10, 11, 12, 18 and 18, all of which are relevant to this transaction. If you were to receive that letter, would you not feel that is misleading the Treasury Board?

**Mr. A. Wilson:** Let me check the last one, February 18.

**The Chairman:** Mr. Fennell, a supplementary.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, I would like to have a supplementary. I would like to check on some information that I am aware of, and it ties into this question on Tower C, particularly. Also, I think it is as a result of the letter of March 5 from Mr. MacKay to Mr. Pitfield. Can you find out for me, Mr. Wilson, if on April 19, 1982, Mr. Pitfield replied by phone to Mr. MacKay regarding his letter of March 5, 1982, in which he refers to a three-week period, and could you advise as to whether or not Mr. Pitfield advised Mr. MacKay to proceed with Tower C as set forth?

**[Traduction]**

à d'autres les informant du déroulement des négociations, et ce n'est qu'une lettre parmi d'autres. Vous savez, lorsque l'on fait affaire avec la Société Campeau, il faut s'attendre à un avalanche de lettres de sa part; et je ne pense pas, madame la présidente, que quiconque puisse répondre verbalement à des questions qui ont trait à dix lettres, sans les avoir auparavant étudiées.

**M. Lewis:** Je vous fais tout simplement remarquer que cela nous induit en erreur. Ou peut-être n'êtes-vous pas d'accord avec mon interprétation?

**M. A. Wilson:** Comme je le disais, nous allons déposer une série chronologique de documents portant sur les édifices. Je n'avais pas vraiment l'impression que cela nous induisait en erreur lorsque nous en avions discuté . . .

**M. Lewis:** N'auriez-vous pas l'impression qu'on cherche à vous induire en erreur si on vous disait, le 5 mars, que l'on a reçu la dernière lettre en date dans une série de négociations, et que vous constatiez par la suite que cette lettre en question était datée du premier février? Après tout, c'est vous qui avez déposé devant le Comité une série de lettre portant sur la même transaction. Comment parler dans ce cas de la dernière lettre en date?

**M. A. Wilson:** Réexaminons ensemble, si vous le voulez bien, cette séquence d'événements. Pouvez-vous nous la rappeler, monsieur Lewis?

**M. Lewis:** Oui. Le 5 mars, M. MacKay . . .

**M. A. Wilson:** Oui, je l'ai.

**M. Lewis:** . . . envoie une lettre indiquant qu'il s'agit de la dernière lettre envoyée au Conseil du Trésor, et celle-ci est datée du 1<sup>er</sup> février.

**M. A. Wilson:** Oui, c'est ce qui figure dans le document original.

**M. Lewis:** Dans les documents que vous nous avez envoyés, il y a une série de lettres datées des 8, 10, 11, 12, 18 et 18 février, qui portent toutes sur cette transaction. Si c'était vous qui receviez cette lettre, ne penseriez-vous pas qu'elle induit le Conseil du Trésor en erreur?

**M. A. Wilson:** Permettez-moi de relire la dernière, celle du 18 février.

**La présidente:** Monsieur Fennell, vous voulez poser une question supplémentaire.

**M. Fennell:** En effet, madame la présidente. Je voudrais avoir confirmation de certains renseignements dont je dispose déjà au sujet de la Tour C. Je pense également que c'est suite à la lettre du 5 mars de M. MacKay à M. Pitfield. Pourriez-vous me confirmer, monsieur Wilson, si le 19 avril 1982 M. Pitfield a bien répondu par téléphone à la lettre de M. MacKay du 5 mars 1982, entretien au cours duquel il parle d'une période de trois semaines? Pourriez-vous également nous dire si M. Pitfield a conseillé à M. MacKay de procéder à la transaction concernant la Tour C telle que prévue?

[Text]

**Mr. A. Wilson:** Are you asking me to find out if Mr. Pitfield phoned Mr. MacKay?

**Mr. Fennell:** Yes.

**Mr. A. Wilson:** I do not believe I could do that, sir.

**Mr. Fennell:** Well, could you ask Mr. MacKay?

**Mr. A. Wilson:** I think the committee could ask Mr. MacKay. I could possibly verify that informally.

**Mr. Fennell:** Could you?

**Mr. A. Wilson:** Are you looking to see if there was an acknowledgement of that letter from Mr. Pitfield?

**Mr. Fennell:** And an instruction to proceed with the leasing of Tower C.

**Mr. A. Wilson:** I doubt that would have happened, but I will verify.

**Mr. Fennell:** Will you check that out? I have some advice to that: It is April 19, 1982.

**Mr. A. Wilson:** You are looking to see if Mr. Pitfield responded in any form.

**Mr. Fennell:** Yes.

**Mr. Lewis:** I have one last supplementary question. Was it normal for Mr. Pitfield to be involved in the negotiation of leases with DPW?

**Mr. A. Wilson:** No, I think that was probably simply informational. I have never known Mr. Pitfield to be involved in that kind of transaction. I do not know why.

**Mr. Lewis:** That is all, thanks.

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, I would like the opportunity to review these letters in a little more detail. They are all very complex, but mostly I think what Mr. MacKay was referring to in his letter of March 5, I believe it was, was strictly really Campeau's fight. Having negotiated and in fact having had a lease approved for the continued occupancy of Tower C, he was trying to resurrect the whole thing again to use as leverage in the Journal Towers. I think the point Mr. MacKay was trying to get across to Mr. Manion was that this guy would not quit.

**Mr. Lewis:** Why should he? He has a tenant and you were not going to lease.

**Mr. A. Wilson:** That is right; he is in the market.

**Mr. Lewis:** Yes, he is in the driver's seat.

**Mr. A. Wilson:** Yes, that is right.

**Mr. Lewis:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. St. Germain.

[Translation]

**M. A. Wilson:** Voulez-vous que je vérifie si M. Pitfield a bien téléphoné à M. MacKay?

**M. Fennell:** C'est cela.

**M. A. Wilson:** Je ne pense pas être en mesure de le faire, monsieur.

**M. Fennell:** Ne pouvez-vous pas demander à M. MacKay?

**M. A. Wilson:** Il vaudrait mieux que le député le demande lui-même à M. MacKay. Toutefois, je pourrais peut-être vérifier cela de façon officielle.

**M. Fennell:** Merci.

**M. A. Wilson:** En fait, vous voulez savoir si M. Pitfield a bien accusé réception de la lettre de M. MacKay?

**M. Fennell:** Et s'il lui a donné l'instruction de signer le contrat de bail de la Tour C.

**M. A. Wilson:** J'en doute, mais je vais vérifier.

**M. Fennell:** Merci. Je peux déjà vous donner un tuyau, puisque cet entretien a dû avoir lieu le 19 avril 1982.

**M. A. Wilson:** Vous voulez donc savoir si M. Pitfield a répondu à cette lettre, quel que soit le moyen qu'il a utilisé pour ce faire.

**M. Fennell:** C'est exact.

**M. Lewis:** Permettez-moi de poser une dernière question supplémentaire. Était-il normal que M. Pitfield intervienne dans la négociation des baux dont s'occupe le ministère des Travaux publics?

**M. A. Wilson:** Non, mais il ne s'agissait peut-être que d'une demande de renseignement. Je n'ai jamais vu M. Pitfield s'intéresser à ce genre de transaction. Je ne vois donc pas pourquoi il l'aurait fait dans ce cas.

**M. Lewis:** C'est tout ce que je voulais vous demander, merci.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, j'aimerais avoir la possibilité d'examiner toutes ces lettres en détail. En effet, elles sont toutes fort complexes, mais en ce qui concerne la lettre du 5 mars, M. MacKay, me semble-t-il, parlait essentiellement de la bataille avec Campeau. Ayant négocié et fait approuver le renouvellement du bail de la Tour C, il essayait de se servir de tout cela pour négocier la transaction des Tours du Journal. J'ai l'impression que M. MacKay voulait faire comprendre à M. Manion que ce type-là ne céderait jamais.

**M. Lewis:** Et pourquoi le ferait-il, puisqu'il a un locataire, et que ce n'est pas vous.

**M. A. Wilson:** C'est sûr, c'est lui qui a quelque chose à offrir.

**M. Lewis:** Oui, c'est lui qui décide.

**M. A. Wilson:** Vous avez raison.

**M. Lewis:** Merci.

**La présidente:** Monsieur St. Germain.



*[Texte]*

**Mr. St. Germain:** Madam Chairman, I want to make a statement this morning as we continue in our examination of the officials from the Department of Public Works. Over the past couple of weeks we have been endeavouring to examine in detail the case studies and issues pointed out in the Auditor General's comprehensive audit of the department. In my mind, their objective has been and remains to define why certain abuses have been allowed to take place and why the taxpayers of Canada have not been able to realize value for their tax dollars.

As an individual I am certainly not here on a witch hunt, and I am not here to destroy the credibility of any witness or to insinuate culpability on the part of the departmental officials. The testimony we have heard, however, points to incompetence on the part of some and weak links in the system. The procedures within the department have been sloppy, and I think the new deputy minister is willing to admit this. In fact, he has assured this committee that he will do his utmost to change procedures within his department so that transactions might be carried out in a more accountable fashion. But I do not believe the real blame for the horrendous abuses in the lease arrangements we have been examining should be attached to the individuals who have testified necessarily. The real blame, I feel, rests with those elected officials who obviously allowed the system to fail. More significantly, the testimony has clearly indicated that certain members of the previous government actually interfered in the process. They intervened for political reasons and were able to influence certain decisions, as far as I can see.

• 1000

We would really serve no useful purpose in attempting to point the finger at those who actually interfered; the process of proving this, if we did go that route, would be lengthy and difficult since the question of judgment would always be prevalent and certain conventions would make it extremely cumbersome. As I said, we are not on a witch hunt.

What we must do is identify how the system allowed such interference to take place and how a weak system can be reformed to prevent future abuses, so the taxpayers of Canada can rest assured they are receiving value for their tax dollars.

Let me reiterate, Madam Chairman, that it has been my intention not to point my finger at any official with regard to the kinds of abuses that were obviously motivated by what I believe to have been political considerations, but if the officials here could shed further light on how political interference could have been curbed, and could be curbed in the future, I would appreciate knowing.

I ask them: Should we be calling further witnesses, like Mr. Mackay or whoever it may be, or Mr. Pitfield, to further clarify the matter? I would appreciate your comments on that, Mr. Wilson and Mr. Lafontaine.

*[Traduction]*

**M. St. Germain:** Madame la présidente, j'aimerais ce matin faire quelques observations dans le cadre de notre interrogatoire des représentants du ministère des Travaux publics. Depuis deux semaines, nous essayons d'aller au fin fond des problèmes décelés au cours de la vérification intégrée du ministère par le vérificateur général. À mon avis, l'objectif du vérificateur général est de déterminer pourquoi certains abus ont pu se produire et pourquoi, en conséquence, on n'a pas su garantir, aux contribuables canadiens, le respect du principe de l'optimisation des ressources.

Dans ce comité, je n'ai certainement pas l'intention de me livrer à une chasse aux sorcières, pas plus que je ne cherche à ternir la réputation d'un témoin ou à jeter le blâme sur les responsables du ministère. Toutefois, les témoignages que nous avons entendus révèlent une certaine incompétence chez certains d'entre eux, ainsi que des lacunes dans le système. Les procédures du ministère se sont relâchées, ce qu'est prêt à admettre, je crois, le nouveau sous-ministre. En fait, il a promis à notre Comité de faire tout son possible pour modifier les procédures de son ministère, afin que les transactions soient conclues d'une façon plus responsable. J'estime cependant que la responsabilité réelle des abus abominables qui ont été commis dans le cadre de la signature de ces baux ne devrait pas être nécessairement rejetée sur ceux qui ont comparu devant nous. En effet, j'estime que ce sont plutôt les représentants élus qui ont manifestement autorisé une telle négligence qui devraient être blâmés. En outre, les témoignages ont clairement indiqué que certains membres du gouvernement précédent s'étaient immiscés dans le processus. Ils sont intervenus pour des raisons politiques et ont pu influencer certaines décisions, d'après ce que j'ai pu constater.

Il ne servirait cependant à rien d'essayer de blâmer ceux qui se sont ainsi immiscés dans toute cette affaire. En effet, un tel exercice nous prendrait énormément de temps, et les jugements qu'il faudrait porter nous mettraient souvent dans des situations fort délicates. Quoi qu'il en soit, nous ne cherchons pas à nous livrer à une chasse aux sorcières.

Par contre, nous devons savoir pourquoi le système a autorisé une telle intervention du politique, et comment on peut le renforcer afin d'éviter d'autres abus de ce genre et afin que les contribuables canadiens soient assurés que le principe de l'optimisation des ressources est bien respecté.

J'ai donc l'intention, madame la présidente, et je me répète, de ne pas blâmer des fonctionnaires quels qu'ils soient pour des abus qui ont été manifestement commis pour des motifs politiques; cependant, j'aimerais demander aux témoins de nous dire, s'ils le peuvent, comment on aurait pu empêcher cette intervention du politique et comment on pourrait le faire à l'avenir.

Pourraient-ils me dire également si nous devrions convoquer d'autres témoins, comme M. Mackay ou M. Pitfield, pour éclaircir encore davantage toute cette affaire? J'aimerais beaucoup savoir ce que vous pensez de tout cela, messieurs Wilson et Lafontaine.

[Text]

**Mr. A. Wilson:** First, Madam Chairman, let me say . . .

**The Chairman:** One moment, please, Mr. Wilson.

**Mr. A. Wilson:** Excuse me.

**The Chairman:** Mr. St. Germain, I am a little uneasy about asking the witnesses to suggest further witnesses to us. It seems to me it is up to the members of this committee to decide which further witnesses we might wish to call. Having said that, I will not disallow the question.

**Mr. St. Germain:** Thank you, Madam Chairman. I understand that, and I understand our duties as a committee. However, the fact remains, we want all the cards on the table in this instance. There are a lot of dollars at stake and there have been a lot of abuses, Madam Chairman. I honestly feel that if they can shed light in that area, if we should be bringing somebody else in who would enlighten us on this situation, I would say, bring them forward. I would like their suggestions. Thank you.

**The Chairman:** Yes, but I hope you are not suggesting that anybody here has attempted in any way to limit the scope of questions or the scope of the investigation.

**Mr. St. Germain:** No, not at all, Madam Chairman. The only thing is, there are so many areas in this thing and there is just so much time. This is an investigation that I feel could take virtually, if you were to go into a full scale investigation into this thing, years of investigation into the years it has taken for this to evolve to the level it has. I do not think it is the desire of the committee to go into it at that length. So, for the reason of expediting the situation, that is why I bring it forward in this manner.

**The Chairman:** As I say, I will allow the question, but I still say it is for the members of this committee to decide which witnesses they wish to call. I am not at all sure it is appropriate to ask public servants to suggest further witnesses. That having been said, if Mr. Wilson wishes to answer the question, of course he is free to do so.

**Mr. M.A.J. Lafontaine (Deputy Minister, Department of Public Works):** Madam Chairman, with your permission, you have helped me in my answer. I would certainly feel rather uneasy about recommending to this committee any action as to witnesses they might want to call, be they ministers or public servants.

I think over the last two weeks a great number of civil servants have been here from the Department of Public Works and from the Treasury Board Secretariat. The only civil servant who has not been here has been Mr. Mackay, who is no longer with the department.

• 1005

As to the member's question regarding improvements in the system, Madam Chairman, if you permit me the occasion, I will refer to some of the things I want to do in a more cohesive way. Certainly systems changes and systems strengthening are

[Translation]

**M. A. Wilson:** Tout d'abord, madame la présidente, j'aimerais . . .

**La présidente:** Un instant, s'il vous plaît, monsieur Wilson.

**M. A. Wilson:** Excusez-moi.

**La présidente:** Monsieur St. Germain, vous avez demandé aux témoins de nous suggérer d'autres témoins éventuels, et cela ne me paraît pas tout à fait approprié. En effet, c'est plutôt aux membres du Comité de choisir les témoins qu'ils veulent convoquer. Cela dit, je ne rejette cependant pas votre question.

**M. St. Germain:** Merci, madame la présidente. Je comprends très bien votre réserve et je suis parfaitement au courant des fonctions et responsabilités de notre Comité. Il n'en demeure pas moins que nous tenons à ce que toutes les cartes soient sur la table dans cette affaire. Il y a énormément d'argent en jeu, et beaucoup d'abus ont été commis, madame la présidente. Je pense sincèrement que si les personnes que j'ai mentionnées peuvent nous aider à éclaircir toute cette affaire, il faut alors les convoquer. J'aimerais tout simplement savoir ce qu'en pensent les témoins qui sont là aujourd'hui. Merci.

**La présidente:** D'accord, mais j'espère que vous ne sous-entendez pas par là que certaines personnes, ici, essaient de limiter la portée des questions ou de l'enquête.

**M. St. Germain:** Loin de moi cette idée, madame la présidente. Vous reconnaîtrez avec moi que cette affaire soulève un grand nombre de questions, et que nous n'avons pas beaucoup de temps pour les examiner. En théorie, si nous voulions vraiment aller au fin fond des choses, cette enquête pourrait durer des années. Or, je ne pense pas que ce soit là l'intention du Comité. C'est donc pour accélérer un peu les choses que je formule ma question de cette façon.

**La présidente:** Je vous ai déjà dit que j'autorisais la question, mais je tiens à vous répéter que c'est aux membres du Comité de décider quels témoins ils veulent convoquer. Je ne pense vraiment pas qu'il soit approprié de demander à des fonctionnaires de nous suggérer d'autres témoins. Cela dit, si M. Wilson est prêt à répondre à la question, il peut le faire.

**M. M.A.J. Lafontaine (sous-ministre du ministère des Travaux publics):** Madame la présidente, vous m'avez facilité la tâche. En effet, je ne pense pas être en mesure de recommander à votre Comité de convoquer certains témoins, qu'il s'agisse de ministres ou de fonctionnaires.

Au cours des deux dernières semaines, vous avez convoqué un grand nombre de fonctionnaires du ministère des Travaux publics et du secrétariat du Conseil du Trésor. Le seul qui n'est pas comparu est M. Mackay, qui ne travaille plus chez-nous.

En ce qui concerne la question posée par le député au sujet des améliorations à apporter au système, j'aimerais, si vous me le permettez madame la présidente, vous parler de certaines des procédures que j'ai l'intention de rendre plus cohérentes. Il

*[Texte]*

required, so I will address that later, if the committee gives me the chance. I believe my colleague from the Treasury Board secretariat also will be saying a few words on that matter.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. St. Germain:** How about Mr. Wilson?

**Mr. A. Wilson:** Thank you, Madam Chairman. I think Mr. St. Germain has probably put his finger on the nub of the problem. I do not think it is appropriate for a public servant to comment publicly on ministerial prerogative. There is a fine line between judgment and interest, and I could not answer that. Clearly various Ministers have various shades of interest in transactions in their respective areas. One accepts, as a bureaucrat, that the Minister of one's department has the prime interest. I do not think we are in a position, at all, to be critical of a judge when he gives an instruction, a direction, on a particular course of action. We do not always agree, but we are not in a position to judge. I do not think that is a responsibility we should carry. I have no further comment on witnesses.

I doubt if Mr. Mackay would add very much new information to the testimony as he has not had the same opportunity in the last week or two to do as intensive a review of correspondence as we have. He could therefore be a little disadvantaged if he were subjected to a battery of questions. But, Madam Chairman, that would be a choice for the committee to make. Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you, Madam Chairman. I have one other question for Mr. Wilson and perhaps Mr. Hartt. They should get their heads together on this one. During Mr. Mackay's period as deputy minister, did he—I am sure they were two senior people who worked very closely with him—ever have communications with any Minister other than the acting Minister?

I bring this up because in one case a letter was brought forward in which Mr. Ouellet was shown as receiving a copy of a letter. I would like to know if he has ever had any contact with other than an acting Minister regarding Mr. Campeau, Mr. Burke or Mr. Gillin.

I know you will not be able to answer now, but it appears there was some contact with Mr. Gillin regarding the Export Development Building. I am bringing this to the attention of the Auditor General too. That building was rented at a higher cost to the government than the Campeau buildings. It was \$27 a square foot. I know you can not give me the answer but I would appreciate your checking the files to find out if you can.

*[Traduction]*

est évident que les systèmes ont besoin d'être améliorés et renforcés, et je vous en parlerai plus tard si le Comité m'en donne la possibilité. Je crois que mon collègue du secrétariat du Conseil du Trésor aura lui aussi quelques mots à dire là-dessus.

**La présidente:** Merci.

**M. St. Germain:** Et vous, monsieur Wilson?

**M. A. Wilson:** Merci, madame la présidente. Je crois que M. St. Germain a bien compris le fond du problème. Il ne serait pas approprié de la part d'un fonctionnaire de dire ce qu'il pense publiquement d'une prérogative ministérielle. Il y a donc une ligne de démarcation très légère entre le jugement et l'intérêt, et je ne tiens pas à répondre à cela. Il est évident que certains ministres ont un intérêt quelconque dans certaines transactions relatives à leur domaine particulier. En tant que bureaucrate, on reconnaît que c'est le ministre de son propre ministère qui a un intérêt primordial. Ainsi, je ne pense pas que nous soyons en mesure de porter un jugement critique sur l'instruction, la directive ou une mesure particulière décidée par un juge. Nous ne l'approuvons pas toujours, mais nous ne sommes pas en mesure de juger. Ce n'est pas, à mon avis, une responsabilité que nous devrions assumer. Je n'ai rien d'autre à dire en ce qui concerne vos futurs témoins.

Je doute beaucoup que M. Mackay ait beaucoup de choses à vous dire que vous ne connaissiez pas déjà, d'autant plus qu'il n'a pas eu l'occasion, comme nous, de réexaminer attentivement, pendant deux semaines, toutes les lettres qui ont été échangées. Il se trouverait donc dans une situation un peu désavantagée, face à une avalanche de questions. Toutefois, madame la présidente, c'est au Comité de faire son choix. Merci.

**La présidente:** Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Merci, madame la présidente. J'aimerais poser une autre question à M. Wilson, et peut-être aussi à M. Hartt. Ils devraient réussir à s'entendre pour celle-là. Comme ils ont travaillé en étroite collaboration avec lui, ils peuvent peut-être me dire si, pendant qu'il était sous-ministre, M. Mackay a communiqué avec un ministre autre que le ministre en place?

Si je vous demande cela, c'est parce qu'une lettre indique que M. Ouellet a bien reçu une copie d'une lettre. J'aimerais donc savoir si M. Mackay a communiqué avec un ministre autre que le ministre en place en ce qui concerne M. Campeau, M. Burke ou M. Gillin.

Vous ne pourrez certainement pas me fournir une réponse maintenant, mais j'ai l'impression qu'il y a eu des contacts avec M. Gillin au sujet de l'immeuble de la Société d'expansion des exportations. J'en profite pour signaler cela au vérificateur général également. Pour cet immeuble, le gouvernement paie un loyer plus élevé que pour les immeubles de Campeau. Ce loyer est de 27\$ le pied carré. Je sais que vous ne pouvez pas me donner une réponse maintenant, mais j'aimerais bien que vous puissiez vérifier les dossiers.



[Text]

**Mr. A. Wilson:** Do you wish us to check the files to see if there is a record of contact between Mr. Mackay and any minister other than the departmental Minister on these transactions?

**Mr. Fennell:** Yes.

**Mr. A. Wilson:** I have pretty well been through the files recently, Mr. Fennell, and to date, I can say I have not seen any such evidence on file. I have no personal knowledge of this but I can research the files again.

**Mr. Fennell:** I wonder if you can recall, as you were really 21C in the department, if at any time Mr. Mackay mentioned any discussion with you regarding the Export Development Building. If you can come up with an answer, I would really appreciate it. I will give you a week. Give me a call just to let me know.

**Mr. A. Wilson:** Is this Mr. Gillin's building?

**Mr. Fennell:** Yes.

**Mr. A. Wilson:** I think I can answer today. He has never discussed a conversation with another Minister with me in regard to Mr. Gillin's building. That does not mean such a conversation did not take place, but I have no personal knowledge of it, nor did he discuss it with me.

**Mr. Fennell:** Fine. I may follow up with a letter to Mr. Mackay.

**Mr. Lewis:** I have one short question, Madam Chairman, which I missed. Mr. Wilson, I suggested to you there was a gap in correspondence and anything in writing. It was a considerable gap, whether you take it from July 23, 1981 to January 8, 1982, or whether you take it from August 12, 1981 to January 29, 1982. I want to refer you to the Campeau letter of February 1, 1982. Would you draw that letter, please, and turn to page 3?

• 1010

**Mr. A. Wilson:** February 1, 1982?

**Mr. Lewis:** Yes. Campeau to Cosgrove, the last paragraph on page 3.

You will remember I suggested to you there is a gap in anything in writing. Mr. Johnston suggested in this letter that he was amazed that when we were dealing with \$100 million worth of contract this was not confirmed in writing.

At the bottom of page 3—I want to read that to you.

The lease on Tower C expired on October 31, 1981. By agreement with Public Works it was put on overhold and we have extended the overall approval date three times, expiring January 31, 1982. These extensions were conditional upon the new rent on Tower C being effective November 1, 1981.

Is there nothing in writing in the reference to those extensions and that agreement? Campeau does not say, "during telephone conversations"; he says, "three times". Where are those extensions? Are they in writing?

[Translation]

**M. A. Wilson:** Vous voulez que nous vérifions les dossiers pour voir si M. Mackay a contacté un ministre autre que le ministre des Travaux publics au sujet de ces transactions?

**M. Fennell:** C'est cela.

**M. A. Wilson:** J'ai eu l'occasion d'étudier de près tous ces dossiers, récemment, et je peux vous dire que jusqu'à présent, je n'y ai pas trouvé de preuve à cet effet. Personnellement, je l'ignore totalement, mais je peux reprendre mes recherches.

**M. Fennell:** Vous souvenez-vous si M. Mackay vous a parlé, à un moment ou à un autre, d'une discussion au sujet de l'immeuble de la Société d'expansion des exportations? J'aimerais beaucoup que vous puissiez me répondre. Je vous donne une semaine. Appelez-moi pour me le dire.

**M. A. Wilson:** S'agit-il de l'immeuble de M. Gillin?

**M. Fennell:** Oui.

**M. A. Wilson:** Je crois pouvoir vous répondre dès aujourd'hui. M. Mackay ne m'a jamais parlé d'une conversation qu'il aurait eue avec un autre ministre au sujet de l'immeuble de M. Gillin. Cela ne signifie pas qu'une telle conversation n'a pas eu lieu, mais personnellement, je ne suis pas au courant.

**M. Fennell:** Bien. J'écirai peut-être à M. Mackay pour en savoir davantage.

**M. Lewis:** Permettez-moi de poser une brève question, madame la présidente. Monsieur Wilson, je vous ai dit qu'il manquait quelque chose dans toute cette correspondance. Il s'agit d'une période considérable, que ce soit celle du 23 juillet 1981 au 8 janvier 1982, ou celle du 12 août 1981 au 29 janvier 1982. Revenons, si vous le voulez bien, à la lettre de Campeau du 1<sup>er</sup> février 1982, à la troisième page.

**M. A. Wilson:** La lettre du 1<sup>er</sup> février 1982?

**M. Lewis:** Oui, la lettre adressée par Campeau à M. Cosgrove, le dernier paragraphe de la page 3.

Vous vous souvenez que je vous ai dit qu'il manquait quelque chose. Dans sa lettre, M. Johnston disait combien il était surpris qu'un contrat de 100 millions de dollars ne soit pas confirmé par écrit.

Au bas de la page 3... permettez-moi de vous le lire.

Le bail de la Tour C a expiré le 31 octobre 1981. Suite à un accord avec le ministère des Travaux publics, ce bail a été prorogé à trois reprises, jusqu'au 31 janvier 1982. Ces prorogations ont été accordées à la condition que le nouveau loyer de la Tour C entre en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 1981.

N'avez-vous rien par écrit confirmant ces prorogations? Campeau ne parle pas d'«entretiens téléphoniques», il dit que le bail a été prorogé «à trois reprises». Où sont confirmées ces prorogations?

[*Texte*]

**Mr. A. Wilson:** I am getting a signal that they may be in writing at the regional office. The lease allows such an overhold, Mr. Lewis, on a month to month basis pending the resolution of either the department leaving the premises or . . .

**Mr. Lewis:** You are not going to pick up and leave 600,000 square feet like that?

**Mr. A. Wilson:** No, no. The reason for the overhold, I would suppose, is because the transactions leading to the eventual lease that was signed, were indeed taken together with the Centennial Towers transaction, and were extremely protracted and lengthy, lasting for a number of months. There would probably be continuous telephone-job meeting type communication. The people who have carried out some of that are here, if you would like to get down to some of the minor details.

**Mr. Lewis:** No, I just want to know whether they were in writing? Provide those in writing.

**Mr. A. Wilson:** I will. We will have a look for those. I think there will be some letters to acknowledge formally that such a transaction took place.

**Mr. Lewis:** To the deputy minister—I think what we are driving at here is that we have seen 600,000 square feet, or square metres, I forget which, a lot of space, for which the date of the lease's expiring just drifted by. As you drift up to it, you lose your negotiating power; as you drift by it, you are dead in the water and you are at the mercy of the landlord. Mr. Wilson has confirmed it.

That is what we are concerned about and you suggested in your opening remarks that you wanted to see something done. I would suggest to you, Mr. Deputy Minister, that this has to be of primary concern. What are your mechanisms now? What are you going to set in place so that, as you come up to an expiry date, you get into a panic situation before the lease expires. Surely that is the issue here.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, the member is quite right. We have reviewed the systems and the procedures to avoid that. I think, over and above that, Madam Chairman, as I think has become evident over the last two weeks, there are key strategic policy considerations that will have to be reviewed and put up for ministers, and the point has been made by members: To what extent should the Crown be dependent on major corporations who offer these.

So it comes back to the whole question of Crown ownership as against leasing. What is the proper relationship so that the Crown is not put into the situation that Mr. Wilson has referred to, of suddenly being caught in having to displace high departments occupying full buildings. I think, over and above the question of systems, there are key strategic considerations that in my view will have to be reviewed and put up for ministerial direction.

[*Traduction*]

**M. A. Wilson:** On me dit qu'elles se trouvent peut-être au bureau régional. Le bail peut être prorogé au mois, en attendant l'aboutissement des négociations, qui se traduisent soit par l'évacuation des locaux par le ministère, soit . . .

**M. Lewis:** Vous n'évacuez certainement pas 600,000 pieds carrés comme ça?

**M. A. Wilson:** Non. Si ce bail a été prorogé, c'est sans doute parce que les négociations s'y rapportant ont été amalgamées à celles de la transaction des tours Centennial, lesquelles ont été fort laborieuses et ont duré plusieurs mois. Il y a sans doute eu beaucoup de communications par téléphone, et vous pouvez d'ailleurs demander plus de précisions à certains des responsables qui sont ici.

**M. Lewis:** Non, je voudrais simplement savoir si ces prorogations ont été confirmées par écrit. Si oui, je vous demande de fournir ces documents.

**M. A. Wilson:** Bien. Je les chercherai. Je suppose que certaines lettres entérinent officiellement cette transaction.

**M. Lewis:** J'aimerais maintenant m'adresser au sous-ministre. Il s'agit ici d'une superficie de 600,000 pieds carrés, ou mètres carrés, je ne sais plus, en tout cas c'est une superficie considérable, dont la date d'expiration du bail avait déjà expiré. Au fur et à mesure que cette date s'éloignait, vous perdiez de plus en plus votre pouvoir de négociation, à tel point que vous vous retrouvez à la merci du propriétaire. M. Wilson l'a confirmé.

Voilà ce qui nous préoccupe. Vous avez dit dans votre déclaration préliminaire que vous teniez à améliorer certaines choses. Dans ce cas, je vous conseille, monsieur le sous-ministre, de vous intéresser d'abord à ce problème. Quels mécanismes sont actuellement en place? Lesquels allez-vous instaurer pour vous assurer que vous n'attendrez plus la date d'expiration pour commencer à paniquer. C'est là que réside tout le problème.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, le député a tout à fait raison. Nous avons réexaminé les systèmes et les procédures justement pour éviter cela. On s'est également rendu compte, au cours des deux dernières semaines, qu'il y avait certains aspects de la politique stratégique qui devaient absolument être réexaminés et soumis aux ministres. Les députés se sont, à juste titre, demandé dans quelle mesure l'État devrait-il dépendre de grosses entreprises pour ce qui est de la location de locaux?

On en revient donc à toute la question de l'acquisition par opposition à la location. Que faudrait-il faire pour éviter que l'État se retrouve dans la situation mentionnée par M. Wilson, où il se retrouve soudain obligé d'évacuer des immeubles entiers. En dehors de la question des systèmes, il y a des considérations d'ordre stratégique qui à mon avis doivent être envisagées et soumises à l'attention du ministre en vue de directives.

[Text]

[Translation]

• 1015

**Mr. Lewis:** Thank you. Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lewis. Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you, Madam Chairman. I would like to touch on a subject that really was not in the Auditor General's comments. It is part of the costs of running DPW—and I hope somebody is here who can answer.

I understand there are about 1,400 engineers and architects working for the Department of Public Works. As I understand it now, most of the buildings are actually built by developers and/or contractors. I am wondering how you can justify the expenditure on that number of professional people when your construction is being done external to the department. I am wondering if anybody can explain to me exactly what that department does. What function do they serve now? Is there an ability to slim it down, making cuts and looking at it in a careful way? And what structure is there to protect against waste through that large number of professional people?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, with your permission, Mr. Guy Desbarats, the Assistant Deputy Minister, Design and Construction, will answer those questions.

**Mr. G. Desbarats (Assistant Deputy Minister, Design and Construction, Department of Public Works):** First, a few facts: There are not 1,400 architects and engineers; there are about 220 architects and about 400-and-some engineers. The remaining numbers are technicians, support staff, and so on. The actual total number is larger than the figure of 1,400 that you have just quoted. It varies somewhere between 1,800 and 2,000. These numbers include, for instance, Indian day labour hired to build schools in the western provinces; it includes ships' crews; it includes survey crews for highway supervision, maintenance crews, and so on. We could provide you in detail with the distribution of the skills and types of persons represented in these numbers.

As to the activities that are gone into, the department is near 100% privatized for buildings; for example, about 95% to 96% of our buildings' activities are done by private sector consultants. A lesser amount is done in marine and transportation. We have set, and have had for many years, figures that we consider adequate, or correct, for the amount of privatization. We have striven to increase that amount, but have not always found the skills that were required in the private sector.

The actual activities gone into can be put under the heading of the activities we consider necessary for the prudence, probity, value for dollar, protection of the taxpayers' dollar. They are essentially activities centring on project management, quality control and supervision of some areas where we supplement the private sector. We also have an area mentioned in the Auditor General's office of technology development where, for instance, we maintain a very small knowledge base—small numbers—to cope, particularly over the past 10 years, with energy needs, air quality, and other problems that hit us rather suddenly, that have also had rather high profile in the press.

**M. Lewis:** Merci. Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Merci, monsieur Lewis. Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Je voudrais aborder un sujet qui ne figurait pas dans les observations du vérificateur général. Il s'agit des coûts de fonctionnement du ministère des Travaux publics. J'espère que quelqu'un pourra me répondre.

Si je comprends bien, le ministère des Travaux publics a un effectif d'environ 1,400 ingénieurs et architectes. Or, à ma connaissance, la plupart des immeubles du gouvernement sont maintenant construits par des constructeurs et des entrepreneurs. Comment le ministère peut-il justifier une telle dépense et un tel personnel alors que ces travaux sont principalement effectués par des gens de l'extérieur? Quelqu'un peut-il m'expliquer ce que fait exactement le ministère? À quelles fonctions sert-il? Y a-t-il la possibilité de réduire son effectif de façon prudente? Y a-t-il une structure qui permette d'éviter le gaspillage avec un aussi grand nombre d'employés?

**M. Lafontaine:** C'est M. Guy Desbarats, sous-ministre adjoint, Design et Construction, qui va se charger de répondre à la question, si vous le permettez, madame la présidente.

**M. G. Desbarats (sous-ministre adjoint, Design et Construction, ministère des Travaux publics):** Quelques faits, d'abord. Il n'y a pas 1,400 architectes et ingénieurs à l'emploi du ministère. Il y a environ 220 architectes et 400 ingénieurs. Les autres sont techniciens, membres du personnel de soutien et le reste. Le total dépasse d'ailleurs les 1,400. Il se situe entre 1,800 et 2,000. Mais ce total inclut les journaliers indiens, par exemple, qui travaillent à la construction d'écoles dans l'Ouest. Il inclut également les équipages des navires, les équipes d'arpentage travaillant sur les routes, les équipes d'entretien et le reste. Nous pouvons vous fournir une liste détaillée des métiers des employés du ministère figurant dans ce total.

Pour ce qui est de l'activité du ministère, il faut dire que ces immeubles sont confiés au secteur privé à presque 100 p. 100. Environ 95 ou 96 p. 100 de l'activité entourant les immeubles est menée par des experts-conseils privés. C'est un peu moins pour le secteur maritime et les transports. Il y a déjà plusieurs années, le ministère s'est fixé des objectifs pour ce qui est de l'activité qu'il veut confier au secteur privé. Il a cherché à les atteindre, mais a parfois eu quelques problèmes à trouver les compétences nécessaires dans le secteur privé.

L'activité qui est menée par le ministère même est considérée comme nécessaire au titre de la prudence, de la probité, de l'optimisation des revenus, de la protection des deniers publics. Elle est axée essentiellement sur la gestion des projets, contrôle de la qualité et la surveillance là où il faut suppléer à ce que fait le secteur privé. Nous avons également, comme en fait état le vérificateur général, un bureau de développement technologique disposant d'un certain nombre de compétences, elles sont limitées, pour faire face aux questions survenues au cours des dix dernières années comme les besoins en énergie, la qualité de l'air et le reste. Ce sont des questions qui surviennent tout à coup et qui ont tendance à faire la une des journaux.



## [Texte]

That is a general statement, I guess, on the activities in Design and Construction, or A&E as it is now called, architect and engineer area.

As for reduction in numbers, we are always looking at that. We have reduced. For instance, in 1978-79 we reduced by about 340 person-years. But the fluctuation in work load in design and construction makes it extremely difficult to predict the amount of work we have to perform even over any one year. Last year, for instance, we had an additional work load of about \$600 million or more in the so-called Scrap SRCPP Program.

• 1020

That is, I think, a preliminary answer. You may want to ask more detailed questions.

**Mr. Fennell:** Sir, I was rather amused when you mentioned air quality. Obviously you did not have those people in place when you built the buildings across the river. I know you have put a lot of time into trying to rectify the problem in that situation.

It rather strikes me that for 4% of your work you require 18,000 people and the other 96% is done by the private sector. You also mentioned that some skills were not available from the private sector. That somewhat shocks me. I think the private sector has just about every skill that is available somewhere in the private sector.

You mentioned the need for quality control. I think we live under a building code in Canada that protects that.

I wonder, as a comparison, if we could get something from one of the major banks who have several thousand buildings and find out how many engineers and architects they hire. I know one bank that does not have very many if any.

**Mr. Desbarats:** To answer that I think we can say we have done many studies, starting in 1976, of the private sector. I came from the private sector in 1975. I have had 30 years of experience in the private sector as a practicing architect. I have been involved in buildings like Place Ville-Marie, Place Bonaventure, the Montreal Concert Hall and other large buildings in this country designed by my firm, so I think I know a fair amount about the conditions in the private sector.

Our norms have been worked up over the years. We have the more recent study that was done, including advice and figures from Bell Telephone, who would probably come closest to resembling us though minute in size compared to the endeavours we have. So we can give you a considerable volume of material on norm standards in the private sector although I have always been surprised by how few such norms and standards exist in the private sector. We have worked up the most recent norms in the past two years with the private sector and with the ACEC, the Association of Consulting Engineers of Canada, and the RAIC, the Royal Architectural Institute of Canada, and they have taken a great interest in obtaining these norms from us and the final reports.

## [Traduction]

Voilà pour l'activité du secteur Design et Construction ou de la section architecture et génie, si vous voulez.

Pour ce qui est de la possibilité de réduire l'effectif, nous l'examinons constamment. Nous avons déjà opéré certaines réductions. Par exemple, en 1978-1979, nous avons retranché environ 340 années-personnes. Il reste que la nature changeante de la charge de travail de la Section design et construction rendent très difficiles les prédictions ne serait-ce que sur une base annuelle. L'année dernière, par exemple, nous avons eu du travail supplémentaire pour une valeur de 6\$ millions avec le BSR.

Je ne sais pas si vous voulez plus de détails.

**M. Fennell:** Je trouve amusant que vous mentionniez la qualité de l'air. De toute évidence, vous n'aviez pas ces compétences lorsque vous avez construit les immeubles de l'autre côté de la rivière. Je sais que vous avez passé beaucoup de temps depuis à essayer de corriger le problème.

Je trouve quand même assez curieux que vous ayez besoin de 18,000 personnes pour faire 4 p. 100 du travail alors que les autres 96 p. 100 sont faits par le secteur privé. Vous avez également indiqué qu'il y avait des compétences qui n'étaient pas disponibles dans le secteur privé. Je trouve cela difficile à croire. Le secteur privé dispose de toutes les compétences possibles.

Pour ce qui est du contrôle de la qualité, il y a quand même le Code du bâtiment qui doit être respecté au Canada.

Il serait intéressant de savoir combien d'ingénieurs et d'architectes les grandes banques embauchent. Elles ont en effet beaucoup d'immeubles. Je pourrais vous nommer une banque qui n'en a pas beaucoup à son service.

**M. Desbarats:** Je vous signale que nous avons fait plusieurs études du secteur privé, à compter de 1976. Je suis moi-même arrivé au ministère en provenance du secteur privé en 1975. J'avais 30 ans d'expérience en tant qu'architecte pratiquant dans le secteur privé à ce moment-là. J'avais participé à des projets comme la Place Ville-Marie, la Place Bonaventure, la Salle de concert de Montréal et d'autres grands projets au pays. Je pense être assez bien placé pour savoir quelles sont les conditions qui existent dans le secteur privé.

Nos normes ont été établies avec les années. Nous avons une étude récente qui nous donne entre autres les chiffres pour Bell Téléphone, qui est probablement la société qui se rapproche le plus de nous même si notre organisation est beaucoup plus grande. Nous avons donc une large documentation sur les normes en vigueur dans le secteur privé, même si personnellement je trouve qu'il n'y en a pas suffisamment. Nous avons quand même travaillé avec le secteur privé au cours des dernières années avec la *Association of Consulting Engineers of Canada* et l'Institut royal d'architecture du Canada en vue d'établir des normes modernes. De même, ces organismes se sont montrés très intéressés à obtenir ces normes ainsi que nos rapports définitifs.

[Text]

On your previous statement that you find it strange that we have so many people on that many buildings, I think I made my point clear that buildings represent part of our activities.

**Mr. Fennell:** I know.

**Mr. Desbarats:** Marine engineering represents a very large part of our activity. Road designing and construction also represents a large part, as well as dredging, as well as water-level control, as well as shoreline protection, and so on. In other words, there is quite a list of activities that go well beyond the construction of new buildings.

**Mr. Fennell:** I would like to address my next statement to the deputy minister, who is new, and I have great faith that he is going to make a lot of changes. I hope he does. Would he keep in mind to do a review and study of the cost in engineering and architectural costs that are applicable to work done by the Department of Public Works compared to work done by the private sector? In other words, you pay a fee to an architect for designing a building and doing the follow-up through the construction. Are we duplicating all those costs to too great an extent and is our burden too high? That is my question.

**Mr. Lafontaine:** With the drive to move to charging for services, in my view it is a necessity to update these studies to which the Assistant Deputy Minister, Design and Construction has referred and certainly to make sure that we are in line with what is done in the private sector.

• 1025

**Mr. Fennell:** I think one of the things I have probably raised several times, and you have given me—this is to the deputy minister—extensive answers on this, is that you are putting financial systems in place; you are getting a data base; you have your FIS. But I personally—and I am saying this as a personal feeling—feel that if you had had proper internal audits and accounting within your department, the Auditor General, year after year, would not have attacked you that way. It consumed a lot of your time, your predecessor's time, and a lot of the time of this committee. I would like to make a recommendation that it is one of the prime targets you should be addressing.

I know you are going to get together with the new Comptroller General and have somebody from the Auditor General on the staff. I would—and I have asked it several times—like to see you get a new controller in there, to institute an audit that is going to satisfy you so that you can face up to the Auditor General when he walks in your door and be able to tell him you are in good shape this year.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, my response to the member is in the affirmative in terms of strengthening the audit. May I be permitted to come back to this? You asked me to prepare some remarks the other day, and I would like to present this in a cohesive voice. I am answering the member that I will be answering that point in terms of audit, because I do believe in a strong audit program. So I will be coming back

[Translation]

Pour ce qui est du nombre de nos employés affectés aux immeubles, je vous rappelle que les immeubles font partie de notre activité.

**M. Fennell:** Je le sais.

**M. Desbarats:** Le génie maritime, en occupe une large partie. Il y a également la conception et la construction des routes, le draguage, le contrôle du niveau de l'eau, la protection des rives et le reste. En d'autres termes, nous ne nous occuperons pas de la construction de nouveaux immeubles.

**M. Fennell:** Mes dernières observations s'adressent au sous-ministre qui est nouveau à son poste et qui est sensé apporter de nombreux changements dans le système. Du moins, j'espère qu'il pourra le faire. Envisagera-t-il la possibilité de procéder à un examen des coûts de la section génie et architecture dans le cadre de l'activité du ministère des Travaux publics comparativement avec ce qui se fait dans le secteur privé? Il serait toujours possible de payer un architecte pour qu'il fasse la conception d'un immeuble ainsi que la surveillance au cours des travaux de construction. Y a-t-il trop de double emploi, la charge est-elle trop considérable?

**M. Lafontaine:** Avec la nouvelle tendance à l'imputation des coûts des services, il devient de plus en plus nécessaire de procéder à ces études dont parle le sous-ministre adjoint au Design et à la Construction. Nous devons nous assurer que nous sommes à peu près au même niveau que le secteur privé.

**M. Fennell:** J'ai mentionné ce sujet très souvent et le sous-ministre m'a longuement répondu. Je veux parler de l'installation de systèmes financiers. Vous avez une base de données, vous avez le SDI. Il reste que selon moi si vous aviez eu des vérifications internes adéquates, une bonne comptabilité à l'intérieur de votre ministère, le Vérificateur général n'aurait pas eu à vous attaquer comme il l'a fait année après année. Vous y avez passé beaucoup de temps, votre prédécesseur y a passé beaucoup de temps, et le Comité y a passé beaucoup de temps. Selon moi, ce devrait être un de vos premiers objectifs.

Je sais que vous allez vous mettre en communication avec le nouveau contrôleur général et que vous avez maintenant quelqu'un du bureau du Vérificateur général au sein de votre personnel. Mais j'aimerais également que vous ayez un nouveau contrôleur qui mène une vérification propre à satisfaire le Vérificateur général lorsqu'il est prêt à examiner votre ministère. Vous devriez être en mesure de lui dire que cette année vos affaires sont ordonnées.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, je peux être d'accord avec le député pour ce qui est de renforcer la vérification. Mais j'aimerais ajouter quelque chose, si vous le permettez. Il en a été question l'autre jour. Je veux être en mesure de répondre de façon posée. Ce qui est sûr, c'est que je répondrai, parce que je crois fermement en un bon programme de vérification. Donc, un peu plus tard au cours de la matinée, dans le cadre de mes observations d'ordre général, j'y reviendrai.

[Texte]

to that during the morning when I will make some remarks about certain actions.

**Mr. Fennell:** All right.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Madam Chairman. I have just a brief comment on the internal audit. We have been impressed with the calibre of the internal audit in the Department of Public Works. We have been able to rely on their work, and they have made many useful recommendations to management over the years, most of which have not been followed.

**Mr. Fennell:** I have to challenge you on this. If it had been that good, how could these things have transpired? How could this waste have transpired? I mean, surely the internal auditor should be checking out every nickel and dollar to make sure the taxpayers' money is being carefully managed. Now, you are telling me they have a fine internal audit. Then I have to address you, sir, and say: How come you found all the errors?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, the internal auditors have pointed out to the senior management of DPW over a long number of years all these problems, which we have brought to your attention through our annual report. We believe the internal auditor's role is to advise management of the problems. But internal auditors are not managers; they are not managing DPW. We believe they did their job, and it was up to management to then receive these reports and act on them. They did not act on them.

**Mr. Fennell:** What you are stating is that there is a good internal audit, but there was not the will to manage it properly, to implement the recommendations of the internal audit—the will of the management.

**Mr. Dye:** What I am saying is that the reports were sufficiently thorough, the management could rely on them, and we have been able to rely on them. Management has been well aware of all these problems for a long time; from our perspective, no action was taken.

**Mr. Fennell:** So there has been no will on the part of management to implement the recommendations, either by you or their internal auditor, since 1962. Am I correct on that—since the Glassco report?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I am having trouble in being able to offer an opinion on will. There has been no action.

**Mr. Fennell:** Okay. You have answered my question. You are not using the word, so I will let you off the hook.

**Mr. Cassidy:** I have a supplementary, Madam Chairman. I think what I am hearing is that in the event that a department is just not prepared to hear either the internal advice or the comments of the Auditor General, they need to be hit over the head. It is a bit like hitting a donkey with a two-by-four to get its attention. You have to keep on doing it again and again and again. Among other things, I think it does reinforce the need

[Traduction]

**M. Fennell:** Très bien.

**La présidente:** Monsieur Dye.

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Merci, madame la présidente. Un bref commentaire au sujet de la vérification interne, si vous le permettez. Je puis vous dire que j'ai été impressionné par la qualité de cette vérification interne au ministère des Travaux publics. Nous avons pu nous fier au travail qui avait été effectué par cette section. Elle avait déjà d'ailleurs fait plusieurs excellentes recommandations à la direction du ministère au cours des années. Malheureusement, ces recommandations n'avaient pas été suivies.

**M. Fennell:** Je ne suis pas d'accord avec vous. Si cette vérification était vraiment bonne, comment tous ces incidents ont-ils pu se produire? Comment ce gaspillage a-t-il pu se produire? Le vérificateur interne aurait sûrement dû s'assurer que chaque cent de l'argent des contribuables était administré adéquatement. Vous me dites que la vérification interne est excellente. Je vous renvoie la balle. Comment toutes ces erreurs ont-elles pu se produire?

**M. Dye:** Madame la présidente, les vérificateurs internes du ministère des Travaux publics ont souligné tous ces problèmes à la haute direction au cours des années. Ils ont fait la même chose que nous dans notre rapport annuel. C'est le rôle des vérificateurs internes. Cependant, ils ne sont pas gestionnaires. Ce ne sont pas eux qui dirigent le ministère des Travaux publics. En ce qui nous concerne, ils ont fait leur travail. C'aurait dû être à la direction d'agir sur la foi des rapports qu'elle recevait. Elle a choisi de ne pas agir.

**M. Fennell:** Ce que vous dites, c'est que la vérification interne était bonne, mais que la direction n'avait pas la volonté d'agir sur la foi des recommandations qu'elle recevait.

**M. Dye:** Je veux dire que les rapports qui étaient présentés étaient complets, que la direction pouvait s'y fier, comme nous-mêmes nous avons pu nous y fier. La direction était parfaitement au courant des problèmes. Cependant, selon nous, elle n'a pas agi.

**M. Fennell:** Donc, c'est la direction qui a choisi de ne pas agir soit à la suite des observations de ses vérificateurs internes soit à la suite de vos observations à vous depuis 1962. Je veux dire par là depuis le rapport Glassco.

**M. Dye:** Je ne suis pas en mesure de parler de la volonté d'agir de la direction, madame la présidente. Tout ce que je puis dire, c'est qu'elle n'a pas agi.

**M. Fennell:** Très bien. Vous avez répondu à ma question. Je ne vais pas vous talonner davantage.

**M. Cassidy:** Question supplémentaire, si vous le permettez, madame la présidente. Il semblerait que puisque le ministère n'est prêt à écouter ni ses vérificateurs internes ni le Vérificateur général, il faille le battre. Il faut faire comme avec un âne, le frapper avec un mât pour attirer son attention. Il faut le faire chaque fois. Cela montre une fois de plus la nécessité de réformer la Loi sur le Vérificateur général, comme celui-ci l'a



*[Text]*

for changes in the Auditor General's Act, which he has requested, which would allow him to pull out his two-by-four more often than once a year.

So in a case like this, where in fact nothing else is working, an auditor may feel compelled to simply come back every three months and say: We have recommended this; there is public money being wasted, and no action is being taken by the department. I would hope that when we come to writing our report, this is one of the things we can do in our committee. We cannot get in there and actually make the department do it, but we sure as hell can embarrass them more often than once a year. Madam Chairman, to the deputy minister, I hope you keep away from the two-by-fours, and I have faith that you will. I hope you have the will to make the change we are looking for.

• 1030

Maybe you are going to bring this out in your comments, another point. I cannot follow the structure of your organization. You seem to have somebody over here, somebody here . . . Are you addressing this? It seems to me there is not a good flow of reporting.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, in the first few weeks since I have arrived in the department, it has become evident to me that the structure has to be reviewed. In fact, when I appeared before this committee—I guess two weeks after I had arrived in the department—if you go back to my remarks of the day, I did mention that there was a need and I undertook to review the structure. In fact, I have already approached central agencies to work with me to identify a senior person who will be reporting directly to me, to review the organizational structure.

I think it is fair to say there is a general feeling, from remarks I have obtained from the senior members of the department, that we need to clarify the structure. So yes, I will be addressing that.

**Mr. Fennell:** Thank you. I will come back.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Redway.

**Mr. Redway:** Thanks, Madam Chairman. I would like to return to the line of questioning that I started on Tuesday, dealing with various properties outlined by the Auditor General in his report. These properties were either owned by the government and not being used at all for government purposes, or owned by the government and partially vacant. Or, in the third instance, some department is utilizing more space than allowed by the accommodation control standards of the Treasury Board.

In my questions on Tuesday, first of all I dealt with Block 56 in downtown Vancouver. This was a situation where the taxpayers were losing something like \$1.7 million a year from a property that was sitting vacant. I understand from the department staff that a decision on that is going to be forthcoming by April 1. At that time, we will have either a decision to sell that property or at least some valid reasons as to what they are going to do with it and why.

*[Translation]*

demandé, de façon à lui permettre de sortir son madrier plus souvent.

Dans un cas comme celui-ci, le Vérificateur pourrait être appelé à intervenir tous les trois mois. A ce moment-là, il pourrait dire qu'il a recommandé telle ou telle chose, que les fonds publics continuent d'être gaspillés mais qu'aucune mesure n'est prise. Au moment de produire notre rapport, j'espère que c'est une possibilité que nous envisagerons. Si nous ne pouvons pas forcer le ministère à agir, du moins, nous pouvons essayer de le mettre dans l'embarras plus souvent. Madame la présidente, monsieur le sous-ministre, j'espère que vous vous méfiez des deux par quatre, que vous les éviterez et que cette fois-ci vous aurez la volonté d'agir dans le sens où nous le voulons.

Vous en reparlez peut-être un peu plus tard. Je vois mal comment se fait la reddition des comptes à l'intérieur de votre ministère. Il y a bien quelque chose ici et là, mais il ne semble pas y avoir de système cohérent.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, c'est une des premières choses dont je me suis rendu compte lorsque je suis arrivé au Ministère: il fallait revoir cette structure. Je l'ai même indiqué au Comité, deux semaines après mon arrivée; vous pouvez le vérifier dans le compte rendu. Je me suis alors engagé à réexaminer le système. De fait, je me suis déjà mis en rapport avec les organismes centraux afin de trouver un fonctionnaire qui puisse examiner l'organisation du Ministère. Ce haut fonctionnaire me ferait rapport directement.

J'en ai parlé aux fonctionnaires du Ministère, et on admet généralement que la structure et l'organisation ont besoin d'être précisées. Donc, le problème serait examiné.

**M. Fennell:** Merci. Je continuerai plus tard.

**La présidente:** Merci. Monsieur Redway.

**M. Redway:** Merci, madame la présidente. Je voudrais revenir au sujet que j'ai abordé mardi, c'est-à-dire les divers biens immobiliers mentionnés dans le rapport du vérificateur général. Ces propriétés appartiennent à l'État qui ne les utilise que partiellement ou pas du tout. Ou encore, il arrive qu'un ministère y occupe plus d'espace que ce qu'autorise le Conseil du Trésor.

Mardi, j'ai d'abord parlé du bloc 56 situé au centre de Vancouver. Les contribuables y perdent quelque 1.7 million de dollars annuellement du fait que ce bien est inoccupé. Selon la réponse que j'ai obtenue du ministère, une décision à ce sujet doit intervenir pour le 1<sup>er</sup> avril. Pour savoir si l'on vendra la propriété ou si on l'utilisera d'une manière ou d'une autre.

## [Texte]

I would like to go on to deal with the other properties outlined in the report. The second one is the Dufferin Street site in Toronto, which was purchased in 1971 for the purpose of building a letter processing plant. However, in 1979 the Post Office advised that the land was not needed. I understand the cost to the taxpayers is some \$400,000 a year, just to sit on this. The property was appraised in 1981 at some \$5 million. So not only could we save almost half a million dollars a year in operating costs, but if we had sold it back in 1981, we could have collected some \$5 million.

Can someone in the department tell me when we are going to sell this property? Mr. Perrier, I think.

**Mr. A.J. Perrier (Assistant Deputy Minister, Realty, Department of Public Works):** Yes, thank you very much. Madam Chairman, the property that has been referred to I believe is being considered along with quite a few others for disposal. However, this list of properties has not yet been approved by all concerned. As a matter of fact, just yesterday the Corporate Projects Committee of the department had a look at this list. It is our intention to proceed, as soon as possible, with a disposal of assets that are actually surplus, that we have no reason to be holding further.

**Mr. Redway:** Can you tell us when we would have that decision? Would that be by April 1 as well?

• 1035

**Mr. Perrier:** The department has made its decision. However, other parties are concerned. I am sure you will understand that the Minister, of course, has to review this. There may be some other reasons for selling or not selling. There are municipalities involved, there are provinces involved, where traditionally we have offered to the provinces and to the municipalities surplus properties—at market price, I might say. Then the government will have to reconfirm a strategy of putting up large buildings to house federal service employees in all the major cities. This is one of the reasons, sir, that we are having difficulties with Lot 56. That property was purchased in 1971 at a cost of \$3.6 million. It is now worth about \$17 million. We have leased it out to the private sector for parking. As a result, we do not pay taxes on the operating cost, with the exception that the interest on the original investment is not being recovered.

But the decision to sell or not to sell has to do with the strategy Mr. Wilson has mentioned on a few occasions: should we or should we not put up a building on that particular site? The building, I might say, had been announced by several Ministers. I have been involved with that property since 1971, and it was announced on several occasions it would be built; but it was never built. There was always a deferral or a reason for not building it.

The question is, does the government dispose of all its properties that are potential building sites across this country? Our program of establishing a major federal presence in the large cities of this country has been under way for several years. We could talk about Montreal, Calgary—one is under

## [Traduction]

Le rapport en mentionne d'autres. Il y a dans la rue Dufferin à Toronto un terrain qui a été acheté en 1971 et qui devait servir à la construction d'un établissement de traitement du courrier. Cependant, en 1979 le ministère des Postes, a indiqué qu'il n'avait pas besoin de ce terrain qui entre-temps, coûte 400,000\$ par an aux contribuables. Le terrain était évalué à 5 millions de dollars en 1981. Donc, non seulement il représente une perte d'un demi-million de dollars par année au titre des frais de fonctionnement, mais il aurait pu être vendu pour 5 millions de dollars en 1981.

Quelqu'un du ministère peut-il me dire quand cette propriété sera vendue? M. Perrier, peut-être.

**M. A.J. Perrier (sous-ministre adjoint, Immobilier, ministère des Travaux publics):** Madame la présidente, la propriété en question est l'une de celles que le Ministère envisage de céder. Cependant, la liste des propriétés dans cette catégorie n'a pas encore été approuvée par tous les intéressés. Hier encore, le comité des biens d'équipement du Ministère devait s'y pencher. Le Ministère a l'intention de procéder le plus rapidement possible à la cession de toutes les propriétés excédentaires, c'est-à-dire des propriétés qu'il n'a plus de raison de garder.

**M. Redway:** Quand la décision sera-t-elle prise à cet égard? Également pour le 1<sup>er</sup> avril?

**M. Perrier:** Le ministère a pris sa décision, mais il y a d'autres parties en cause. Vous comprendrez certainement que le ministre doit étudier la chose. Il peut y avoir d'autres raisons pour vendre ou ne pas vendre. Il y a les municipalités et il y a les provinces et nous avons toujours eu coutume d'offrir aux provinces et aux municipalités nos propriétés excédentaires—au prix du marché, s'entend. Ensuite, le gouvernement va devoir reconfirmer une stratégie portant sur la construction de grands immeubles destinés à abriter, dans toutes les grandes villes, les employés fédéraux. Voilà, monsieur, l'une des raisons pour lesquelles nous avons des problèmes à propos du lot 56. C'est une propriété qui a été achetée en 1971 pour 3,6 millions de dollars et qui vaut actuellement 17 millions de dollars. Nous l'avons louée au secteur privé pour en faire un stationnement. Par conséquent, nous ne payons pas de taxes sur les frais d'exploitation, la seule différence étant que nous ne récupérons pas l'intérêt de notre capital investi.

Toutefois, la décision de vendre ou de ne pas vendre dépend précisément de cette stratégie mentionnée à quelques reprises déjà par M. Wilson: Devons-nous oui ou non construire un bâtiment à cet emplacement? J'ajouterai d'ailleurs que ce bâtiment a déjà été annoncé par plusieurs ministres. Cela fait depuis 1971 que je suis le dossier: à plusieurs reprises, on a annoncé que le gouvernement ferait construire un bâtiment, mais il n'en a jamais rien été. La construction a chaque fois été retardée pour une raison ou pour une autre.

Cela dit, la question est de savoir si le gouvernement doit se défaire de tous les terrains qu'il possède au Canada et sur lesquels il pourrait construire. Le programme qui vise à affirmer la présence fédérale dans les grandes villes du Canada existe depuis plusieurs années déjà. Nous pourrions parler de

[Text]

construction now in Edmonton—and in several other cities across this country. That was a strategy that was approved. If we sell our properties and the government wishes to continue its program of housing federal servants in its own buildings and establishing a stronger federal presence to serve the public, then we will not sell the properties. I am referring possibly to some exceptions. But generally speaking, we want to dispose of properties.

**Mr. Redway:** On Tuesday you provided me with a document relating to the government building in Scarborough, Ontario, calling for decentralization of construction of government buildings. This particular site is in downtown Toronto and certainly would not be consistent with a policy of decentralization of government buildings in downtown Toronto, would it?

**Mr. Perrier:** To answer that, the City of Toronto is so large that the strategy at that time made it such that it approved or recommended a few buildings. North York is one, and it makes it more accessible to the citizens of these communities to go to inquire about government services.

**Mr. Redway:** Have you changed your policy of decentralization in Toronto?

**Mr. Perrier:** I have never been involved in the centralizing or decentralizing of government employees, sir. This is a government decision, I am sure supported by many other agencies. Of course we would make recommendations. But certainly it is not up to us to decide that.

**Mr. Redway:** Have you made a recommendation, or has your department made a recommendation, to the Minister on the sale of this property?

**Mr. Perrier:** At the moment, sir, we have not completed our recommendations on the asset disposal program. It is a very large program, I might say, and that is only one of the properties involved.

**Mr. Redway:** When can we expect to have a recommendation to the Minister on this property?

**Mr. Perrier:** We expect to have a recommendation to the Minister as soon as we could probably sit down with him and brief him and go through the details of this list, which has all kinds of implications, as I explained before.

**Mr. Redway:** When do you anticipate it will be that you will have an opportunity to . . .

**Mr. Perrier:** We hoped to have done it last week. Hopefully we may do it next week. We are already behind in our schedule. It is up to him to find the time, sir.

[Translation]

Montréal, de Calgary—il y a un immeuble en construction à Edmonton—et de bien d'autres villes encore au Canada. C'était une stratégie et elle avait été ratifiée. Si nous vendons nos propriétés foncières et si le gouvernement souhaite conserver ce programme d'installation des fonctionnaires dans des bâtiments qui lui appartiennent en propre, s'il veut continuer à assurer une présence fédérale beaucoup plus manifeste afin de servir la population, il est évident que nous n'allons pas vendre ces terrains. Bien sûr, il pourra y avoir des exceptions mais d'une façon générale, nous voulons nous défaire de ces propriétés foncières.

**M. Redway:** Vous m'avez remis mardi un document relatif au bâtiment fédéral de Scarborough, en Ontario, document qui parle de la décentralisation du programme de construction des édifices officiels. Le terrain en question se trouve en plein centre de Toronto et il est évident que la construction d'un bâtiment à cet endroit ne correspond guère à une politique de décentralisation, n'est-ce pas?

**M. Perrier:** En réponse à cette question, laissez-moi vous dire que la ville de Toronto est tellement étendue qu'à l'époque où la stratégie avait été adoptée, on avait néanmoins approuvé ou recommandé la construction de quelques bâtiments, notamment à York-nord, en ce sens que nous pouvions ainsi être plus accessibles aux résidents locaux qui doivent consulter les services gouvernementaux.

**M. Redway:** Avez-vous modifié votre politique de décentralisation à Toronto?

**M. Perrier:** Je n'ai jamais eu quoi que ce soit à voir avec cette question de la centralisation ou de la décentralisation du personnel fédéral, monsieur. Il s'agit d'une décision prise par le gouvernement et qui, je n'en doute pas, avait reçu l'appui de bien d'autres organismes officiels. Il est évident que nous formulons des recommandations, mais la décision ne nous appartient pas.

**M. Redway:** Avez-vous, vous ou votre ministère, formulé une recommandation au ministre à propos de la vente de ce terrain?

**M. Perrier:** À l'heure où je vous parle, monsieur, nous n'avons pas encore mis la touche finale à nos recommandations relatives au programme de désaisissement des biens immobiliers. Je pourrais ajouter que c'est un programme très imposant et qu'il ne s'agit en l'occurrence que de l'une des nombreuses propriétés visées.

**M. Redway:** Quand pouvons-nous nous attendre à ce qu'une recommandation soit transmise au ministre à ce sujet?

**M. Perrier:** Nous espérons pouvoir lui en faire tenir une dès que nous pourrons le rencontrer pour le mettre au courant de tous les détails de cette liste de propriétés, avec tous les tenants et les aboutissants comme je vous le disais il y a quelques instants.

**M. Redway:** Quand pensez-vous avoir l'occasion de . . .

**M. Perrier:** Nous avions espéré pouvoir le rencontrer la semaine dernière. Peut-être pourrions-nous le faire la semaine



[Texte]

**Mr. Redway:** So you are looking at a date next week to sit down and discuss this.

**Mr. Perrier:** I am looking to do it as soon as possible. It depends on when the Minister is available. Once he has seen it, I am sure he will want to consult some of his colleagues.

**Mr. Redway:** All I am interested in at the moment is when you are going to make a recommendation to the Minister on this. We can deal with the Minister next, but we want to know when you are going to make the recommendation. That is next week then, is that right?

• 1040

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, to supplement the ADM's remarks, we are reviewing the program. We will be going to the Minister, informing him, recommending to him what we feel are properties which do not raise policy or political issues, and recommending that we move rapidly and dispose of those. We will also be identifying other properties such as the one the member has mentioned. We will mention the stage we have reached in our review of discussions with other parties. Naturally, at that point it will be for the Minister to decide how to continue the process. I know it is my Minister's view, and certainly our recommendation, to dispose rapidly of those properties we feel are not raising key policy issues.

**Mr. Redway:** When do you expect to meet the Minister on this subject?

**Mr. Lafontaine:** Over the next two weeks, sir.

**Mr. Redway:** Over the next two weeks. Did you say this particular property raised some political questions?

**Mr. Lafontaine:** No, Madam Chairman, I never referred to that policy. I was referring to the process in general. There are properties which in our view do not raise policy issues.

**Mr. Redway:** Is this one of them?

**Mr. Lafontaine:** I have not said that. We have not completed our review.

**Mr. Redway:** When are you going to complete your review?

**Mr. Lafontaine:** Our staff is now talking to other departments; we are putting this together. When we go to the Minister the objective is not to wait until we have completed everything to start disposing of assets.

**Mr. Redway:** I am interested in this property at the moment. I would like to know when you are going to make a decision and recommendation to the Minister with respect to this property.

[Traduction]

prochaine. Nous avons déjà pris du retard, mais c'est au ministre à trouver le temps nécessaire.

**M. Redway:** Vous envisagez donc le rencontrer la semaine prochaine pour en discuter avec lui.

**M. Perrier:** J'envisage de le faire aussitôt que possible, mais cela dépend bien sûr du carnet de rendez-vous du ministre. Dès que nous l'aurons vu, j'imagine qu'il voudra consulter certains de ses collègues.

**M. Redway:** J'aimerais simplement savoir maintenant quand vous allez faire des recommandations au ministre à ce sujet. Nous pourrions ensuite interroger le ministre, mais nous voulons d'abord savoir quand vous allez lui faire vos recommandations. Vous avez dit la semaine prochaine, c'est cela?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, j'aimerais ajouter quelques mots à ce que vient de dire le sous-ministre adjoint et préciser que nous revoyons ce programme. La chose sera soumise au ministre, nous allons l'informer de la situation, nous allons lui recommander quelles sont à notre avis les propriétés qui ne posent pas de problème du point de vue politique, et nous allons lui recommander de nous en défaire rapidement. Nous allons également recenser à son intention les autres propriétés comme celle qui intéresse le député. Nous allons lui dire où nous en sommes rendus dans notre processus de consultation des autres parties. Il est évident qu'à ce moment-là, il appartiendra au ministre de décider de l'évolution des choses. Je sais que le ministre estime, et c'est d'ailleurs également notre recommandation, qu'il est préférable de se désaisir rapidement de toutes les propriétés foncières qui ne présentent pas de problème du point de vue politique.

**M. Redway:** Quand pensez-vous pouvoir rencontrer le ministre à ce sujet?

**M. Lafontaine:** D'ici deux semaines.

**M. Redway:** D'ici deux semaines. Avez-vous dit que le terrain dont nous parlons ici posait un problème politique?

**M. Lafontaine:** Non, madame la présidente, je n'ai jamais dit cela. Je voulais parler de la situation en général. Il y a effectivement des propriétés qui ne posent aucune difficulté du point de vue politique.

**M. Redway:** En est-ce une?

**M. Lafontaine:** Je n'ai pas dit cela non plus. Nous n'avons pas encore terminé notre étude.

**M. Redway:** Quand sera-t-elle terminée?

**M. Lafontaine:** Nos collaborateurs s'entretiennent actuellement avec les représentants des autres ministères et nous sommes en train d'assembler le dossier. Lorsque nous irons trouver le ministre, il est évident que nous n'attendrons pas d'avoir mis la dernière touche à tout pour commencer à nous défaire de certaines propriétés.

**M. Redway:** Mais c'est ce terrain-ci qui m'intéresse pour l'instant. J'aimerais savoir quand vous allez prendre une décision et formuler votre recommandation au ministre à cet égard.

[Text]

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, I will not make a decision; I do not make such decisions; the Minister will make a decision. I have informed the member that we will be going to the Minister over the next two weeks informing him of where we are with the program, making certain recommendations. I know he has been following the discussions over here. The Minister will provide us with the appropriate direction on that one.

**Mr. Redway:** That will be with respect to this property.

**Mr. Lafontaine:** With respect to surplus property in general, it is a full program.

**Mr. Redway:** I want to know each property here. Surely you have some information relating to each property, Mr. Deputy. You cannot tell me you just deal with all these things in one great bag, throwing them all in and not knowing individual properties. Surely you have had some discussion. You were told by the Post Office in 1979, six years ago, that they did not need it. What have you been doing with it since?

**Mr. Perrier:** It was used by other people in the meantime.

**Mr. Redway:** In the meantime. But it was costing the taxpayer about \$400,000 a year, notwithstanding the payments you were getting from other people.

**Mr. Perrier:** But it was used, sir.

**Mr. Redway:** It was used, but used at tremendous cost to the taxpayer. It was not being used at a profit to the taxpayer. Is this then one of the properties you are going to be discussing with the Minister in the next two weeks?

**Mr. Lafontaine:** Yes, Madam Chairman.

**Mr. Redway:** Third, properties at Canadian Forces Base at Downsview. The Department of National Defence, as I understand it, stopped using 170 hectares of runways in 1982. They have been continuing to maintain them on a cost-recovery basis for deHavilland Aircraft since that time. The cost to the taxpayer of maintaining this property is \$7 million a year. In 1979 the land was valued, according to the Auditor General's report, at \$50 million. When are we going to sell this property?

**Mr. Perrier:** Madam Chairman, I am not sure this property is under our control. It may be under the control of another department, which would then make that decision. We would be only too happy to act if it decided it was surplus to government needs.

**Mr. Redway:** In his report, the Auditor General refers to it under your chapter.

**Mr. Dye:** Management of Real Property—Chapter 6. Chapter 13 was the department. Management of Real Property covered DPW and other departments. This one you are pursuing is Department of National Defence.

[Translation]

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, ce n'est pas moi qui vais prendre la décision; il ne m'appartient pas de le prendre; cela relève du ministre. J'ai déjà dit au député que nous allons voir le ministre d'ici deux semaines pour lui dire où nous en sommes rendus dans notre programme et pour lui formuler certaines recommandations. Le ministre a suivi les délibérations du Comité, je le sais et il nous donnera les directives qui s'imposent à propos de ce terrain.

**M. Redway:** Du terrain qui m'intéresse.

**M. Lafontaine:** De toutes les propriétés excédentaires étant donné qu'il s'agit d'un programme global.

**M. Redway:** Je voudrais savoir ce qu'il en est pour chacun de ces terrains. Il est certain que vous devez avoir des détails sur chacun d'entre eux, monsieur le sous-ministre. Ne me dites pas que vous traitez ce dossier comme s'il s'agissait d'un ensemble, ne me dites pas que vous mettez tout cela dans le même sac sans savoir de quoi il retourne dans chaque cas. Il est certain que vous en avez déjà discuté. Les Postes vous ont dit en 1979, il y a six ans déjà, qu'elles n'en avaient pas besoin. Qu'avez-vous fait depuis lors?

**M. Perrier:** D'autres s'en sont servis depuis.

**M. Redway:** Depuis lors. Mais cela coûte quand même 400,000\$ par an au contribuable, même déduction faite des loyers que vous percevez.

**M. Perrier:** Le terrain était utilisé monsieur.

**M. Redway:** Il a été utilisé, certes, mais à quel prix pour le contribuable? Le contribuable n'en a rien retiré. S'agit-il là de l'une de ces propriétés dont vous allez discuter spécifiquement avec le ministre d'ici deux semaines?

**M. Lafontaine:** Effectivement, madame la présidente.

**M. Redway:** En troisième lieu, je voudrais parler des propriétés fédérales à la base militaire de Downsview. Le ministère de la Défense nationale a, je crois, cessé d'utiliser en 1982 les 170 hectares de piste. Il a toutefois continué à en assurer l'entretien depuis lors pour la société de Havilland Aircraft qui lui remboursait les frais. Il en coûte 7 millions de dollars par an au contribuable pour conserver cette parcelle. En 1979, selon le rapport du Vérificateur général, ce terrain était évalué à 50 millions de dollars. Quand allons-nous le vendre?

**M. Perrier:** Madame la présidente, je ne sais pas vraiment si ce terrain relève de nous. Il se pourrait qu'il dépende d'un autre ministère à qui il appartiendrait alors de prendre la décision. Mais nous serions fort heureux d'intervenir si le gouvernement décidait qu'il s'agit d'une propriété excédentaire dont il n'a pas besoin.

**M. Redway:** Dans son rapport, le Vérificateur général signalait que ce lot dépendait de vous.

**M. Dye:** Il s'agit du chapitre 6, Administration immobilière. Le chapitre 13 était consacré au ministère. L'administration immobilière regroupait le ministère des Travaux publics et les autres ministères intéressés. Celui dont vous parlez relève du ministère de la Défense nationale.

## [Texte]

**Mr. Redway:** Does that then mean this is not under the control whatsoever of the Department of Public Works? Is that correct?

**Mr. Dye:** That is correct.

**Mr. Redway:** All right, I guess we will have to talk to them about that.

The fourth one is the Ottawa Teachers' College property, which has been vacant for four and a half years. According to the Auditor General's report, up to March 1984 it cost the taxpayers \$1.063 million. When are you going to dispose of this property?

• 1045

**Mr. A. Wilson:** This is a property that was acquired by the Crown through a land exchange with the Province of Ontario to facilitate the erection of the Ontario Supreme Court, which is now under construction. It was not a property we particularly sought; it was an arrangement that was made politically. We have been landed with the building, which is in a very bad state of repair. It is, however, historical property. We have made numerous attempts with other departments to consider interim occupancies. We have dealt with the City of Ottawa, as you are probably aware, Madam Chairman, who in fact have taken some interim occupancies and indeed have run some interim programs from that building. At the present time it would probably take about \$12 million to restore the building.

The City of Ottawa has had time to put forward a formal proposal as to whether or not they wish to participate in our restoration program and a use for the building. The Regional Municipality of Ottawa—Carleton has been invited to submit a proposal. But it would appear in almost every case that these proposals require some federal funding support. To date that has not been forthcoming.

The problem is indeed a dilemma problem. We have no clear answer for it. If we could sell that particular property we would probably gladly do so. But it is a property that is of historical interest. We may have to go forward eventually to the Treasury Board to see if, indeed, they will accept that class of expenditure which would be entirely uneconomic in terms only of accommodation. And if the government would be willing perhaps to put forward that kind of funding to further the cause of historical restoration in the National Capital Region, that may well be the answer. But it will be a subsidized project, and is indeed a problem project.

**Mr. Redway:** When do you expect to be in a position to make some sort of a recommendation?

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, Mr. Lewis, I believe, we left the matter with the City of Ottawa until the middle of

## [Traduction]

**M. Redway:** Cela signifie-t-il que le ministère des Travaux publics n'a rien à dire à ce sujet? Est-ce bien cela?

**M. Dye:** C'est bien cela.

**M. Redway:** D'accord, j'imagine que nous allons devoir en parler à la Défense nationale.

En quatrième lieu, il y a la propriété du Collège des enseignants d'Ottawa qui est inutilisée depuis quatre ans et demi. Selon encore une fois le rapport du Vérificateur général, il en a coûté 1,063 million de dollars au contribuable jusqu'au mois de mars 1984. Quand allez-vous vous débarrasser de cette propriété?

**M. A. Wilson:** Il s'agit d'un terrain qui fut acquis par la Couronne en vertu d'un échange avec la province de l'Ontario, échange qui avait pour but de faciliter la construction, maintenant en cours, de la Cour suprême de l'Ontario. Ce n'était pas une propriété qui nous intéressait particulièrement, mais nous l'avons acquise dans le cadre d'un arrangement politique. Nous nous sommes retrouvés avec ce bâtiment sur les bras, un bâtiment qui est d'ailleurs en assez piètre état mais qui a une valeur historique. Nous avons multiplié les interventions auprès d'autres ministères pour essayer de l'occuper provisoirement. Nous avons également contacté la ville d'Ottawa, comme vous le savez sans doute madame la présidente, qui l'a effectivement occupé provisoirement et nous avons eu donc une série de locataires provisoires pour ce bâtiment. À l'heure actuelle, il en coûtera sans doute à peu près 12 millions de dollars pour en faire la réfection.

La ville d'Ottawa a eu amplement le temps de nous présenter une proposition officielle pour nous dire si elle souhaitait ou non participer au programme de réfection et si elle souhaitait utiliser le bâtiment. La municipalité régionale d'Ottawa-Carleton a également été invitée à nous soumettre ses propositions. Mais il semblerait, pratiquement dans chaque cas, que ces propositions fussent s'assortir d'une certaine intervention financière du gouvernement fédéral, ce qui n'a pas encore été le cas jusqu'à présent.

Nous avons un problème qui est donc plutôt un dilemme. Nous n'avons pas de réponse bien tranchée. Si nous pouvions vendre ce bâtiment, nous le ferions sans doute avec plaisir, mais c'est néanmoins un immeuble qui a une valeur historique. Il se peut que nous dussions en fin de compte demander au Conseil du Trésor s'il accepterait une dépense de ce genre, une dépense qui ne serait pas du tout rentable du point de vue de l'utilisation proprement dite du bâtiment. Si le gouvernement était disposé à avancer les fonds nécessaires pour promouvoir la cause du patrimoine historique de la Région de la Capitale nationale, nous aurions peut-être une réponse. Mais il s'agirait de toute façon d'un projet subventionné, et également d'un projet qui serait source de problèmes.

**M. Redway:** Quand pensez-vous être en mesure de formuler une recommandation quelconque?

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, nous avons, je crois, donné à la ville d'Ottawa jusqu'à la mi-décembre 1984. Mais il



*[Text]*

December 1984, and the changeover of government, Ministers and so forth, has probably deferred bringing that to a head. It is one of the items on the Minister's briefing agenda to give us direction on, and that will be done as soon as we can access that—I would say probably within a month. That would be our target; to bring it to the Minister's attention with the background details and have him perhaps arrange for an opportunity to discuss it with his colleagues, and possibly the Mayor of Ottawa, to see if we can jointly come up with some framework for it.

There are many organizations interested in it. But they are most of a non-profit, charitable type of organization with no suitable funding. So if we could find a use for the building, and a very effective public use it would be a question of who would fund that public use.

**Mr. Redway:** Is this one of the properties for discussion with the Minister in the meeting that is likely to take place in two weeks time?

**Mr. A. Wilson:** No. These properties, Madam Chairman and Mr. Lewis, I think are essentially vacant lands that are more readily disposable. This will be on the list of a possible property, but . . .

**Mr. Redway:** This is the second meeting around Easter, is it?

**Mr. A. Wilson:** I think this is rather a unique case. It is not like selling a piece of vacant land; it is an historical property, with no buyers, no market that we are aware of.

**Mr. Perrier:** Madam Chairman, Mr. Redway, I think the deputy has referred to our meeting with the Minister. There are several lists of categories, and all with more or less involvement, or with more or less conditions or complexity, in the disposal. Some have been leased; the Post Office and things of that nature have been leased to communities and so on, and there are all kinds of issues and strategies which we have to discuss with the Minister. So as the deputy said, our intention is to go off with a list that is free of any major problems to dispose; the others will be discussed, and the program will be a continuing one.

**Mr. Redway:** I would just like to know when you expect to have this discussion relating to the Ottawa Teachers College with the Minister, bearing in mind that it has been sitting on your hands for four and a half years? Can somebody tell me that?

**Mr. Lafontaine:** Yes, Madam Chairman. When we meet with our Minister about this program, we will listing for him some of the properties that the member has been referring to.

*[Translation]*

se peut que le changement de gouvernement et de ministres ait contribué à mettre le dossier au point mort. C'est l'une des rubriques pour lesquelles nous entendons informer le ministre afin qu'il nous donne ses directives, et nous le ferons dès que possible, d'ici un mois j'imagine. C'est donc notre objectif: signaler la chose au ministre en lui donnant tous les détails nécessaires et peut-être faire en sorte qu'il puisse en discuter avec ses collègues, voire avec le maire d'Ottawa, afin de voir si nous ne pouvons pas ensemble aboutir à quelque chose.

Les organisations qui s'y intéressent ne manquent pas, mais la plupart d'entre elles sont des organismes de charité ou des groupes sans but lucratif qui manquent de fonds. Si nous pouvions donc trouver une utilisation pour ce bâtiment, une utilisation à des fins véritablement publiques, il s'agirait à ce moment-là de savoir qui en assumerait le fardeau financier.

**M. Redway:** C'est donc l'une des propriétés dont vous allez devoir discuter avec le ministre lorsque vous le rencontrerez d'ici deux semaines?

**M. A. Wilson:** Non. Les propriétés dont il va être question, madame la présidente, monsieur Lewis, sont, je crois, essentiellement des terrains non utilisés facilement écoulables. Ce bâtiment-ci sera sur la liste des propriétés possibles, certes . . .

**M. Redway:** Il s'agit de la seconde réunion qui aura lieu aux alentours de Pâques, c'est cela?

**M. A. Wilson:** Je dirais que c'est vraiment ici un cas d'espèce. Ce n'est pas comme si nous voulions vendre un terrain vague: c'est un bâtiment historique qui ne trouve pas preneur et pour lequel il n'existe pas de marché, du moins à notre connaissance.

**M. Perrier:** Madame la présidente, le sous-ministre a, je crois, mentionné notre rencontre avec le ministre. Il y a toute une série de catégories, chacune ayant ses modalités de participation propres, chacune ayant sa complexité propre, lorsqu'il s'agit de leur vente. Certaines de ces propriétés ont été louées à bail; il y a les Postes par exemple qui ont été louées aux agglomérations par exemple, il y a toute une série de contentieux et de stratégies dont nous allons devoir discuter avec le ministre. Comme l'a dit le sous-ministre, nous avons l'intention de partir d'une liste de propriétés pouvant être écoulées sans beaucoup de problèmes; on discutera ensuite des autres propriétés et nous aurons de la sorte un programme permanent.

**M. Redway:** J'aimerais simplement savoir quand vous pensez pouvoir discuter du cas du Collège des enseignants d'Ottawa avec le ministre, étant donné que cela fait déjà quatre ans et demi que vous l'avez sur les bras? Pouvez-vous me le dire?

**M. Lafontaine:** Certainement, madame la présidente. Lorsque nous rencontrerons le ministre pour lui parler du programme, nous allons lui remettre une liste de certaines des propriétés dont le député vient de parler.

[Texte]

[Traduction]

• 1050

We will be bringing up to date—though I am sure he is on most of these properties—where the situation sits and what we will be proposing as courses of action. Courses of action may be further meetings with the NCC or, as Mr. Wilson has mentioned, with the City of Ottawa, etc. But we will be reviewing these key pieces that have been identified in the Auditor General's report.

**Mr. Redway:** When?

**Mr. Lafontaine:** As I have mentioned, Madam Chairman, it is our plan to meet with the Minister over the next two weeks.

**Mr. Redway:** So this will be part of those items . . .

**Mr. Lafontaine:** It is going to part of the overall discussion with our Minister.

**Mr. Redway:** All right.

The next two buildings which are lumped together by the Auditor General really are the Mulligan Building and the Bank of Canada Building, never occupied since they were acquired. The cost to the taxpayers up to March of last year was some \$837,000. I understand on Tuesday after I left you indicated that a decision on these two properties would be made by the end of this fiscal year. Is that right?

**Mr. A. Wilson:** Let me address them separately. Half of the Bank of Canada Building has in fact been put into use. It is the second half . . .

**Mr. Redway:** When was that?

**Mr. A. Wilson:** I think the fall of 1984, or late in 1984.

The Bank of Canada Building was purchased for two purposes. It was purchased for security storage facility for DSS, storing of Canada Savings Bonds and so forth, particularly because they required heavy duty storage vault facilities of some magnitude. Very few facilities are available that have those kinds of things. So when the Bank of Canada built their new premises, we acquired from them their old premises for that purpose.

The space requirements were established by DSS at that time to justify and support the acquisition. They were planned to take half of the building, approximately. The other half of the building was planned to be given to Consumer and Corporate Affairs to improve their standards laboratory, which is presently in rather decrepit accommodation in Tunney's Pasture, where they have been complaining for some time of the need for new facilities. These were the two selected tenancies.

We proceeded with the development of detailed documents for the modifications required for DSS and ran into some trouble. There were long delays in getting program definition. Finally they came forward and said they required the total building rather than part of the building.

Nous allons le mettre au courant des derniers développements—même si je suis sûr qu'il les connaît déjà—et nous allons lui signaler ce que nous allons proposer à ce sujet. Cela pourrait vouloir dire d'autres rencontres avec les gens de la CCN ou, comme M. Wilson l'a dit, avec ceux de la ville d'Ottawa. Mais nous allons quoi qu'il en soit nous pencher sur ces éléments capitaux qui ont été relevés par le Vérificateur général dans son rapport.

**M. Redway:** Quand?

**M. Lafontaine:** Comme je l'ai déjà dit, madame la présidente, nous avons prévu de rencontrer le ministre d'ici 15 jours.

**M. Redway:** Il s'agira donc de l'un de ces éléments . . .

**M. Lafontaine:** Cela fera partie de nos entretiens avec le ministre.

**M. Redway:** Parfait.

Les deux bâtiments suivants ont été traités en parallèle par le Vérificateur général: il s'agit de l'Edifice Mulligan et de celui de la Banque du Canada, qui n'ont jamais été occupés depuis leur acquisition. Jusqu'au mois de mars 1984, il en avait coûté 837,000\$ aux contribuables. J'avais cru comprendre mardi, après vous avoir quitté, que vous auriez dit qu'une décision à propos de ces deux bâtiments serait prise d'ici la fin de l'année financière. Est-ce bien cela?

**M. A. Wilson:** Je voudrais, si vous le permettez, aborder les deux cas séparément. En réalité, la moitié du bâtiment de la Banque du Canada est utilisée. C'est la seconde moitié . . .

**M. Redway:** Depuis quand?

**M. A. Wilson:** Depuis l'automne dernier, je crois, depuis la fin de l'année dernière.

L'édifice de la Banque du Canada a été acquis pour deux raisons. La première, pour donner au MAS un endroit sûr pour entreposer par exemple les obligations d'épargne du Canada: en effet, les Approvisionnements et Services ont besoin d'énormes chambres fortes et il en existait peu qui aient la surface voulue. Lorsque la Banque du Canada a construit son nouveau siège, nous avons par conséquent décidé d'acquérir son ancien immeuble à cette fin.

A l'époque, les besoins spécifiques du MAS tels qu'ils nous avaient été présentés justifiaient l'achat de ce bâtiment. Le ministère avait prévu d'occuper la moitié du bâtiment environ et l'autre moitié aurait dû être cédée au ministère de la Consommation et des Corporations afin d'y loger les laboratoires du Service des normes qui se trouvent actuellement dans les locaux assez décrépis de Tunney's Pasture, ce dont le ministère se plaignait depuis un certain temps déjà. Voilà donc les deux locataires qui avaient été retenus.

Nous avons ensuite mis au point les cahiers de charge détaillés pour les modifications nécessaires au MAS et c'est là que nos problèmes ont commencé. Il y a eu de multiples retards lorsqu'il s'est agi d'obtenir la définition du programme. Les cahiers de charge ont fini par arriver et les Approvisionne-

[Text]

These are the circumstances we became involved in in that building. Half of it has now been completed and the other half—the documents are under course of preparation to call tenders for the work on the other half. That should be started early next fiscal year. That would be our plan.

**Mr. Redway:** When would you anticipate the building being occupied fully, then?

**Mr. A. Wilson:** I would think probably in 15 to 18 months. There is probably that much construction and tendering to be done yet: 15 to 18 months, I would guess.

**Mr. Redway:** And when it is occupied fully, will it comply with the accommodation control standards of the Treasury Board, or will they have excess space?

**Mr. A. Wilson:** These control standards apply essentially to office accommodation. This is special-purpose accommodation. These are reviewed on an individual basis, and budgeted as such.

**Mr. Redway:** And have they been reviewed?

**Mr. A. Wilson:** We have responded to DSS's program. Perhaps you should ask the Treasury Board representative that question.

When one is dealing with a laboratory building or a facility of that type, the process is somewhat different. Usually a programming study is done in conjunction with the program department, budgeted, and then a series of interim and final project approvals is obtained through Treasury Board submissions to achieve this. This is the process that has been followed in that building.

**Mr. Redway:** Your department makes those submissions?

**Mr. A. Wilson:** Yes, that is perhaps a weakness in the system. We support their needs. Perhaps that should be changed a little. These are some of the things that we constantly discuss. But the rule at the present time is the funding organization makes a submission—often joint submissions. In the case of the National Capital, that has been the practice: we make the submissions.

**Mr. Redway:** But you have Treasury Board approval for that Bank of Canada Building?

**Mr. A. Wilson:** Yes, we do have, Mr. Redway.

**Mr. Redway:** All right. What about the Mulligan Building?

**Mr. A. Wilson:** The Mulligan Building was acquired some time ago for the National Museums of Canada. This was to consolidate accommodation in a single facility.

[Translation]

ments et Services nous disaient alors qu'il leur fallait la totalité du bâtiment.

Voilà donc les tenants et les aboutissants de ce bâtiment en ce qui nous concerne. Les travaux de réfection sont terminés dans la première moitié et pour l'autre moitié, les documents sont en préparation en vue des appels d'offres pour les travaux de réfection. Cela devrait commencer à se faire au début de la nouvelle année financière. Voilà donc notre plan.

**M. Redway:** Quand pensez-vous que ce bâtiment pourra être occupé à 100 p. 100?

**M. A. Wilson:** Il faudra, je crois, entre 15 et 18 mois. Il y a sans doute pas mal de travaux de construction, sans parler du processus d'appels d'offres, et je dirais donc entre 15 et 18 mois.

**M. Redway:** Lorsque le bâtiment sera donc entièrement occupé, sera-t-il conforme aux normes de contrôle des locaux prescrites par le Conseil du Trésor ou y aura-t-il encore des locaux superflus?

**M. A. Wilson:** Les normes dont vous parlez valent essentiellement pour les locaux servant de bureaux. Nous parlons ici d'une utilisation spéciale et les cas d'utilisation spéciale sont traités comme des cas d'espèce et reçoivent un budget en conséquence.

**M. Redway:** Avez-vous revu le dossier?

**M. A. Wilson:** Nous avons simplement donné suite au programme du MAS, mais vous pourriez peut-être poser la question au représentant du Conseil du Trésor.

Lorsqu'il s'agit d'un laboratoire ou d'installation de ce genre, le processus suivi est un peu différent. On commence d'habitude par faire une étude de programmation conjointement avec le ministère organique, on établit un budget, après quoi il y a toute une série de projets provisoires, puis définitifs, qui sont approuvés par voie de présentation au Conseil du Trésor. C'est ce que nous avons fait en l'occurrence pour ce bâtiment-ci.

**M. Redway:** C'est votre ministère qui fait les présentations?

**M. A. Wilson:** Oui, et c'est peut-être une faiblesse du système. Nous donnons suite aux besoins exprimés par les autres ministères et peut-être faudrait-il changer un peu le cours des choses. Mais c'est précisément le genre de problème dont nous discutons constamment. À l'heure actuelle toutefois, la règle veut que l'organisme qui assume le financement présente la soumission même s'il s'agit parfois d'une présentation conjointe. Dans le cas de la Capitale nationale, c'est ce que nous faisons d'ordinaire, nous présentons les soumissions au Conseil du Trésor.

**M. Redway:** Avez-vous reçu l'aval du Conseil du Trésor dans le cas du bâtiment de la Banque du Canada?

**M. A. Wilson:** En effet, monsieur Redway.

**M. Redway:** Parfait. Et qu'en est-il de l'Edifice Mulligan?

**M. A. Wilson:** L'Edifice Mulligan avait été acquis il y a quelque temps déjà à l'intention des Musées nationaux du



[Texte]

[Traduction]

Canada. Il devait leur permettre de regrouper tous leurs locaux dans un seul et même bâtiment.

• 1055

I am sure that members of the committee, Madam Chairman, are quite familiar with the constant criticism to which we have been subjected in publicity on the state of the inventory facilities for the National Museums of Canada. That museum has grown significantly in the past 10 years. It has had only an ad hoc accommodation program established. It has never developed a proper long-term plan, as some of the other agencies had, for its facilities. Only recently has it been doing these things.

They have made changes on several occasions of the proposed occupants, with the result that we have not been able to reach a definite program with them, in spite of many requests to them. The most recent of these has just been sent this week to the Secretary General of the National Museums, confirming our discussions with his officials to the effect that as of the beginning of the next fiscal year, if we have not resolved the current program dilemma we will be obliged to take the case to the Treasury Board for determination and perhaps allocation of the building to another agency. We too are concerned about this. I did, in an earlier session, suggest that the long-term remedy might well be to charge them for that space from the day it is taken on inventory. Then they would be here explaining why it is empty, and not me.

**Mr. Redway:** The seventh property, which also may not fall under your category but is referred to in the Auditor General's report with respect to property management, is the government living accommodation at Canadian forces bases. That is not under your . . .

**Mr. A. Wilson:** No, Mr. Redway and Madam Chairman; that is National Defence. Our living accommodation is essentially northern housing.

**Mr. Redway:** I guess we will look forward, when we have the Department of National Defence here, to talk to them about that too.

**Mr. Perrier:** With the exception of those that are declared surplus.

**Mr. Redway:** Are there any declared surplus there now?

**Mr. Perrier:** Yes.

**Mr. Redway:** So there are some that are under your control, is that correct?

**Mr. A. Wilson:** Well, I think Mr. Perrier maybe . . .

**Mr. Perrier:** I will speak to that. Basically the two that are surplus would be Goose Bay and Rivers, Manitoba, which have been or are in the process of completing the disposal.

**Mr. Redway:** What do you mean by that—the sale of those properties?

**Mr. Perrier:** Yes. Not in Goose Bay, but certainly in Rivers, yes.

Je suis sûr que les membres du Comité sont très au courant des critiques dont nous faisons constamment l'objet quant au nombre de propriétés vacantes à la disposition des Musées nationaux du Canada. Ce musée s'est considérablement développé au cours des dix dernières années. Il n'existait jusqu'ici qu'un programme temporaire d'aménagement. Il n'y avait pas de véritable plan à long terme comme dans d'autres organismes. Ce n'est que récemment que l'on a commencé à envisager les choses différemment.

Certains changements ont été apportés à diverses occasions si bien que nous n'avons jamais pu obtenir de programme précis bien que nous leur en ayons fait la demande maintes et maintes fois. Nous avons encore écrit cette semaine au secrétaire général des Musées nationaux suite aux entretiens que nous avons eus avec son personnel à propos du fait que, si au début du prochain exercice financier, nous n'avons pas résolu le dilemme actuel touchant ce programme, nous nous verrons dans l'obligation de demander au Conseil du Trésor de prendre une décision et peut-être d'offrir le bâtiment à un autre organisme. Vous voyez donc que nous aussi nous inquiétons de la chose. J'ai dit à une autre occasion que le remède à long terme serait peut-être de leur faire payer l'espace dès qu'il devient vacant. Ce serait alors à eux et non pas à moi d'expliquer pourquoi il est vacant.

**M. Redway:** La septième propriété, qui ne tombe peut-être pas non plus dans votre catégorie mais dont il est question dans le rapport du Vérificateur général au chapitre de la gestion de l'immobilier, est le logement dans les bases de l'Armée canadienne. Cela ne relève pas de votre . . .

**M. A. Wilson:** Non, monsieur; c'est la Défense nationale. Pour nous, le logement, c'est essentiellement dans le Nord.

**M. Redway:** Alors je suppose que nous en reparlerons lorsque le ministère de la Défense nationale comparaitra devant le Comité.

**M. Perrier:** Sauf pour les locaux déclarés excédentaires.

**M. Redway:** Y en a-t-il actuellement?

**M. Perrier:** Oui.

**M. Redway:** Donc il y en a qui relèvent de votre juridiction, n'est-ce pas?

**M. A. Wilson:** Ma foi, peut-être que M. Perrier pourrait . . .

**M. Perrier:** Je vais répondre. Essentiellement, les deux propriétés excédentaires sont Goose Bay et Rivers au Manitoba dont on est en train de se débarrasser.

**M. Redway:** Que voulez-vous dire par là—de les vendre?

**M. Perrier:** Oui. Pas à Goose Bay mais certainement à Rivers.

[Text]

**Mr. Redway:** Is that up for sale now?

**Mr. Perrier:** I think it has been sold, and most of the houses have been . . .

**Mr. Redway:** The deal is closed?

**Mr. Perrier:** I think the deal on the station has been closed, but some of the houses may not be completely closed.

**Mr. Redway:** When would you anticipate that all of that property would be sold off?

**Mr. Perrier:** It is a problem of no takers, no one wanting to buy those properties.

**Mr. Redway:** But they are up for sale now, is that what you mean?

**Mr. Perrier:** Most of them have been sold. The very few, if they have not been sold, will probably be up for demolition.

**Mr. Redway:** I see. All right.

The next parcels or groups of properties are those that are partially vacant. The first one indicated in the Auditor General's report was Place du Portage, in Hull. As I understand it, there are about 3,000 square metres never occupied there. Presently 17,100 square metres are unoccupied, at a cost up until March 1984 to the taxpayers of \$3.9 million, almost \$4 million cost to the taxpayers. What are you doing about subletting or getting an occupant for that property?

**Mr. A. Wilson:** Well, we have had much of the space in interim occupancy. That has now been rolled into the relocation of government departments out of the Ottawa downtown facility at L'Esplanade Laurier to facilitate the moving into that complex of Finance, Treasury Board, and Comptroller General. Our own regional office will be moving into the vacant space in building four, as we call it, in Hull sometime in the late summer or early fall of this year. Construction work has commenced.

**Mr. Redway:** Will it be fully occupied by . . .

**Mr. A. Wilson:** Yes, it will be . . .

**Mr. Redway:** —fall of 1985?

**Mr. A. Wilson:** All of the buildings will be occupied by the fall of this year.

**Mr. Redway:** When you say all of the buildings, all of the ones referred to in the Auditor General's report? Is that what you . . .

**Mr. A. Wilson:** No, I am talking of phase four.

**Mr. Redway:** I see, phase four.

**Mr. A. Wilson:** We will be happy to continue the rest of them with you, Mr. Redway.

**Mr. Redway:** All right. Fine. The next one is the Daly Building in Ottawa. That is 13,000 square metres vacant since February 1980 at a cost to the taxpayers up to March 1984 of \$775,000. When are you going to have that occupied?

[Translation]

**M. Redway:** Est-ce maintenant à vendre?

**M. Perrier:** Je crois que ça été vendu et la plupart des maisons ont été . . .

**M. Redway:** L'affaire est conclue?

**M. Perrier:** Je crois que pour la station, c'est en effet conclu mais que cela ne l'est peut-être pas pour certaines des maisons.

**M. Redway:** Quand pensez-vous que l'ensemble de cette propriété sera vendue?

**M. Perrier:** Le problème est qu'il n'y a pas de preneur, que personne ne veut acheter ces propriétés.

**M. Redway:** Mais elles sont actuellement à vendre, c'est ce que vous voulez dire?

**M. Perrier:** La plupart sont vendues. Le tout petit nombre qui reste sera probablement démoli.

**M. Redway:** Je vois. Bien.

Les autres parcelles ou groupes de propriétés sont partiellement vacants. La première propriété dont il est question dans le rapport du Vérificateur général est la Place du Portage à Hull. Si je ne m'abuse, il y a environ 3,000 mètres carrés qui ne sont jamais occupés. À l'heure actuelle il y en a 17,100, ce qui avait coûté en mars 1984 3.9 millions de dollars au Trésor, presque 4 millions de dollars. Que faites-vous pour essayer de sous-louer ou de trouver quelqu'un pour occuper cette propriété?

**M. A. Wilson:** Ma foi, beaucoup de cet espace a été occupé de façon provisoire. C'est maintenant dans le plan de déménagement des ministères qui sont actuellement à l'Esplanade Laurier, notamment Finances, Conseil du Trésor et contrôleur général. Notre propre bureau régional déménagera dans les locaux vacants de la Phase IV, comme nous l'appelons, à Hull, vers la fin de l'été ou au début de l'automne. Les travaux de construction ont commencé.

**M. Redway:** Tout sera-t-il alors occupé . . .

**M. A. Wilson:** Oui.

**M. Redway:** À l'automne 1985?

**M. A. Wilson:** Tous les bâtiments seront occupés à l'automne.

**M. Redway:** Quand vous dites tous les bâtiments, vous parlez de tous ceux dont il est question dans le rapport du Vérificateur général? Est-ce cela . . .

**M. A. Wilson:** Non, je parle de la Phase IV.

**M. Redway:** Je vois, Phase IV.

**M. A. Wilson:** Si vous voulez, nous ne voyons pas d'inconvénient à poursuivre la liste avec vous, monsieur Redway.

**M. Redway:** Bien. Parfait. Il y a ensuite l'Immeuble Daly à Ottawa. Il s'agit de 13,000 mètres carrés qui sont restés vacants depuis février 1980 et qui, en mars 1984, avaient coûté aux contribuables 775,000\$. Quand allez-vous faire occuper cet immeuble?

[Texte]

[Traduction]

• 1100

**Mr. Perrier:** Mr. Redway, Madam Chairman, that particular building was offered for disposal a few years ago. The Treasury Board had also requested that it be demolished; rather we had been given directions to demolish it. After some negotiations and some direction, we were asked to keep it. Then we received several offers from the private sector, none of which were even close to market value; most of them were for a nominal sum. Those that were higher in their offer involved turning the space into office space and the government's leasing the space. That was not acceptable to us at that time. Then we started looking for users. We had long discussions with CN, hoping they would possibly use the property to add to their number of rooms for the Chateau Laurier. After a detailed study they decided that this was not feasible. However, they had agreed to purchase it to redevelop the property, but they also said that they had no money. As a result of that, and this took several months, it was agreed that possibly we could exchange properties with them that could be of some use to the federal government.

They gave us a list of properties and a decision was made by the department to exchange the Daly Building for the waterfront lands in Windsor. These waterfront lands are currently used as a freight yard. The understanding is that when the property is exchanged, the department would do the redevelopment of the waterfront lands in Windsor, which is right downtown. It is very unsightly and certainly does not add to the socio-economic of that city.

That deal depended upon CN Railway's being able to transfer the property in Windsor. However, they could only do so and stop using it provided they would purchase the Conrail properties and railways from an American corporation. This had to be approved by the CTC, which took some time. I understand now that it has been approved and that we are in the process of finalizing a deal with CN for the exchange of the land.

**Mr. Redway:** When is that likely to take place?

**Mr. Perrier:** I am not too sure, Mr. Redway, whether or not the process with CTC is absolutely completed. There may be some legal matters or there may be some objections from some other corporations, that could still have a right of hearing. We are concerned, of course, with the timing of this, but at the moment it is not really under our control.

It seems at the moment that the exchange will be done before the end of March. We have an agreement to that effect, I believe, at the end of March.

**Mr. Redway:** The end of March 1985?

**Mr. Perrier:** That is correct.

**The Chairman:** Would you be prepared to continue your questioning on a second round?

**Mr. Redway:** Sure.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Redway:** Perhaps I could just end off with this one building though, if I might, Madam Chairman. As far as this

**M. Perrier:** Monsieur, cet immeuble avait été mis en vente il y a quelques années. Le Conseil du Trésor avait également demandé qu'il soit démolit; ou plutôt on nous avait ordonné de le démolir. Après certaines négociations et d'autres ordres, on nous a demandé au contraire de le garder. Puis nous avons reçu diverses offres du secteur privé, aucune toutefois qui soit raisonnable; la plupart pour une somme nominale. Ceux qui ont fait des offres plus élevées proposaient de transformer l'immeuble en bureaux que le gouvernement louerait. Cela ne nous avait pas alors semblé acceptable. Lorsque nous avons cherché des locataires possibles, nous avions notamment espéré que le CN pourrait utiliser les locaux pour compléter ce qu'il a au Château Laurier. Après avoir étudié la proposition dans tous ses détails, le CN décida que cela ne serait pas possible. Il avait toutefois convenu d'acheter la propriété pour la transformer tout en disant qu'il n'avait pas d'argent pour la payer. Suite à cela, qui a pris plusieurs mois, il fut convenu de lui échanger cet immeuble contre certaines propriétés qui pourraient servir à l'administration fédérale.

Nous avons donc reçu une liste de propriétés et le ministère décida d'échanger l'immeuble Daly contre des terres au bord de l'eau à Windsor. Ces terrains servent actuellement au transport de marchandises. L'entente est que lorsque l'échange se fera, le ministère réaménagera les terrains à Windsor, en plein centre-ville. Ce qui existait est en effet très laid et n'ajoute certainement pas à la vie socio-économique de la ville.

Il fallait pour cela que le CN soit en mesure de se défaire de cette propriété à Windsor. Toutefois, cela ne lui était possible que si elle achetait les propriétés et chemins de fer Conrail à une société américaine. Il a alors fallu que la CCT approuve, ce qui a encore pris quelque temps. Je crois que maintenant cela a été approuvé et que nous en sommes à conclure cet échange de propriétés avec le CN.

**M. Redway:** Quand cela devrait-il se faire?

**M. Perrier:** Je ne suis pas trop sûr, monsieur Redway, que les formalités avec la CCT soient absolument terminées. Il y a peut-être encore quelques questions juridiques à régler ou quelques objections d'autres sociétés à entendre. Tous ces retards nous préoccupent bien sûr mais, pour le moment, nous n'y pouvons vraiment pas grand-chose.

Il semble toutefois que l'échange devrait se faire avant la fin mars. Je crois que c'est la date qui figure sur l'entente.

**M. Redway:** La fin mars 1985?

**M. Perrier:** Oui.

**La présidente:** Seriez-vous disposé à poursuivre vos questions au deuxième tour?

**M. Redway:** Certainement.

**La présidente:** Merci.

**M. Redway:** Peut-être pourrais-je toutefois en terminer avec cet immeuble, si vous le permettez, madame la présidente.



[Text]

building and this land exchange is concerned, do you have approval from somebody for the redevelopment of these lands in Windsor or did you just go ahead with the land exchange on speculation?

• 1105

**Mr. Perrier:** No. We had several meetings with the city, which is very, very anxious for this to occur. I am not too sure whether you know the waterfront lands in Windsor.

**Mr. Redway:** Really what I am asking is whether or not the government has made a commitment of funds to redevelop the waterfront lands once they are acquired.

**Mr. Perrier:** The answer to that question is no.

**Mr. Redway:** We are acquiring waterfront lands and may be sitting on them for another umpteen years as a result of this exchange.

**Mr. Perrier:** No. We are in the process right now of producing an urban development plan. The intention at this time is to sell off the property in order to make sure that proper development takes place on it. We would probably sell or lease part of it. Certainly it is our intention to get back our full dollar value for the Daly Building.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Perrier. Mr. Cassidy, I had your name next, but since Mr. Boudria has to go to the House would you be willing to let him go ahead of you?

**Mr. Cassidy:** For a few minutes, yes.

**The Chairman:** Mr. Boudria.

**Mr. Boudria:** Thank you, Madam Chairman. May I ask the assistant deputy minister if he can tell us exactly, as of today, how many thousands of square feet or square meters of vacant leasing space you have right now? What is your most up-to-date inventory of unoccupied leased space?

**Mr. A. Wilson:** I would have to defer to records in order to provide the answer. I will be happy to do that. We will provide and table a copy of our up-to-date vacancy report, which will show the categories of space in some detail. We will be happy to table that document. I do not have the information at hand. It is quite complex.

**Mr. Boudria:** How often are those records updated?

**Mr. A. Wilson:** I believe this is a quarterly report, Madam Chairman.

**Mr. Boudria:** What would be the percentage of space you have which is vacant at any one time, roughly? Is it 1%, .01% or 10%? I am sure you have those kinds of relative statistics.

**Mr. Perrier:** The percentages vary from time to time, depending on what action is occurring in the moving. There are so many types of vacancies.

I mentioned Goose Bay earlier. That will be vacant for a long time unless some department comes up to use it. It becomes a core of vacant space. Mind you, to be fair, I think the Auditor General did not include that in the report as

[Translation]

Pour cet immeuble et cet échange de propriétés, avez-vous reçu l'approbation de quelqu'un quant au réaménagement des propriétés de Windsor ou avez-vous décidé de procéder à cet échange sans voir trop loin?

**M. Perrier:** Non, nous avons eu plusieurs réunions avec la municipalité qui est très impatiente que les choses se fassent. Je ne sais pas si vous connaissez ces terrains à Windsor.

**M. Redway:** En fait, ce que je demande, c'est si le gouvernement a accepté d'engager des fonds pour réaménager ces terrains lorsque l'on en aura pris possession.

**M. Perrier:** Non.

**M. Redway:** Nous acquérons donc ainsi des terrains par cet échange sans savoir quand nous en ferons quelque chose.

**M. Perrier:** Non. Nous préparons actuellement un plan d'urbanisation. L'intention est pour le moment de vendre ces propriétés en s'assurant qu'elles seront bien aménagées. Nous allons donc en vendre ou en louer une partie. Nous avons bien sûr l'intention de récupérer entièrement le prix de l'immeuble Daly.

**La présidente:** Merci, monsieur Perrier. Monsieur Cassidy, c'était ensuite à vous mais comme M. Boudria doit aller à la Chambre, verriez-vous un inconvénient à le laisser passer devant vous?

**M. Cassidy:** Certainement, pour quelques minutes.

**La présidente:** Monsieur Boudria.

**M. Boudria:** Merci, madame la présidente. Puis-je demander au sous-ministre adjoint s'il peut nous dire exactement combien de milliers de pieds carrés ou de mètres carrés d'espace locatif vacants il y a actuellement? Quel est votre chiffre le plus récent?

**M. A. Wilson:** Il faudrait que je me reporte aux dossiers pour vous répondre et soyez certain que je le ferai. Nous déposerons notre rapport à jour d'espaces vacants avec certains détails sur les catégories de propriétés. Nous nous ferons un plaisir de vous fournir ce document. Je ne l'ai pas ici. C'est très complexe.

**M. Boudria:** À quelle fréquence mettez-vous ces documents à jour?

**M. A. Wilson:** Je crois qu'il s'agit d'un rapport trimestriel.

**M. Boudria:** Quel serait en gros le pourcentage d'espaces vacants à tout moment? Un p. 100, .01 p. 100 ou 10 p. 100? Je suis sûr que vous avez ce genre de chiffres relatifs.

**M. Perrier:** Les pourcentages varient, selon ce qui se passe en fait de déménagement. Il y a énormément de catégories.

Je parlais tout à l'heure de Goose Bay. Cela restera vacant longtemps si un ministère ne vient pas utiliser l'espace. Cela devient alors un centre d'espaces vacants. Toutefois, je ne pense pas que le Vérificateur général l'ai inclus sous le chapitre

[*Texte*]

vacant space. There are other spaces which are not marketable for all kinds of reasons. Perhaps they are unsafe; or there is no client; or they are so derelict we would not put anyone there. There are other vacant areas waiting for a new client to move in. Other areas are vacant because we are doing improvements to the premises, mechanical or major systems.

I would like just to make this statement. I think the amount of vacant space in the department, from our study, shows it is very, very much in line with what some of the major developers take as an acceptable norm, be it in the changing or leasing process.

**Mr. Boudria:** I wonder if I could ask the Auditor General whether he shares the view that the percentage of vacant space for these various transitions, whether for the purpose of renovation or for moving people out and waiting for new people to come, etc., is reasonable. Is it reasonable that all this space, identified by your report and by Mr. Redway, should be vacant?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I have difficulty in offering a comparison because I just do not have it available to me. I do not have the acceptable ratios within the private sector of what space may be spare in their commercial endeavours or in land assemblies and warehouses and the different types of stock the developer may have. So I am not able to offer you a comparison. For me to say it is reasonable I have to compare with something, and I just do not have that data base to offer you a comparison.

• 1110

Also, I have expressed before in this committee my concern about the data base the Department of Public Works uses. We do not think it is complete or reliable. Now that may have been improved since our audit, because we have certainly brought it to the department's attention. But at the time of our audit the department did not know what it had vacant.

**Mr. Fennell:** Can I have a supplementary just for one minute? I have just one very quick question. To the Auditor General: You tell me they have an internal audit; how long has that internal audit been recommending to do something about this data base?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I do not know exactly the dates of their reports, but it has been an ongoing issue with their internal auditors. The improvement of the data base has been a project that has been ongoing for years and years within the department, and great sums of money have been spent on it. I understand it is beginning to finally take shape, but we have not audited the final management information system regarding own-space and lease-space.

**Mr. Fennell:** Thank you.

**Mr. Boudria:** So we are told by the Auditor General that these quarterly reports that have just been described to us by Mr. Perrier, I believe, are not up to date, are not adequate. Is that what I am hearing? Also, could you tell us, Mr. Auditor General, whether in your view quarterly is often enough to

[*Traduction*]

d'espaces vacants dans son rapport. Il y a d'autres lieux qui n'intéressent pas le marché pour toutes sortes de raisons. Parce qu'ils sont dangereux; parce qu'il n'y a pas de clients; parce qu'ils sont si vieux que l'on ne veut y mettre personne. Il y en a également qui attendent l'arrivée d'un nouveau client. D'autres qui sont vacants parce qu'on fait des travaux importants, etc.

Je dirai simplement qu'à mon avis, d'après l'étude que nous avons effectuée, les surfaces vacantes du ministère sont tout à fait comparables à ce que certains des grands entrepreneurs jugent acceptable, qu'il s'agisse de transformation ou de location.

**M. Boudria:** Puis-je demander au Vérificateur général s'il convient que le pourcentage d'espaces vacants dus à ces diverses circonstances, qu'il s'agisse de rénovations ou de changements de locataires, etc., est raisonnable. Est-il raisonnable que tout l'espace dont vous parlez dans votre rapport et que nous venons de passer en revue avec M. Redway, soit vacant?

**M. Dye:** Madame la présidente, il est difficile pour moi de comparer car je n'ai pas les données voulues. Je ne sais pas ce que sont les proportions acceptables dans le secteur privé pour ce qui est de l'espace excédentaire dans les entreprises commerciales, dans les opérations de remembrement, les entrepôts, etc. Je ne puis donc vous offrir de comparaison. Afin de juger si c'est raisonnable ou non, il me faut comparer et je n'ai pas la base de données nécessaire pour le faire.

Par ailleurs, j'ai déjà indiqué au Comité que je n'étais pas particulièrement satisfait de la base de données utilisée par le ministère des Travaux publics. Nous ne pensons pas en effet qu'elle soit complète ni fiable. Peut-être que les choses se sont améliorées depuis notre vérification car nous avions porté le problème à l'attention du ministère. Au moment de la vérification, le ministère ne savait pas ce qui était vacant.

**M. Fennell:** Me permettez-vous une question complémentaire? Très rapide. Au Vérificateur général: vous dites qu'il y a une vérification interne; depuis quand cette vérification interne recommande-t-elle d'améliorer cette base de données?

**M. Dye:** Madame la présidente, je ne connais pas exactement les dates des rapports, mais c'est quelque chose que les vérificateurs internes suivent depuis longtemps. Il y a des années que l'on demande au ministère d'améliorer sa base de données et que l'on y dépense beaucoup d'argent. Je crois que cela commence à prendre forme, mais nous n'avons pas vérifié le dernier système d'information de gestion concernant l'espace dont le ministère est propriétaire et l'espace qu'il loue.

**M. Fennell:** Merci.

**M. Boudria:** Le Vérificateur général nous apprend donc que ces rapports trimestriels dont vient de nous parler M. Perrier ne sont pas à jour et sont incomplets. C'est bien cela? Pourriez-vous d'autre part nous dire, monsieur le vérificateur, si à votre avis il est suffisant d'avoir de tels rapports tous les

[Text]

have such reports on hand, in view of the very large holdings that are in question here?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I think quarterly would be sufficient for top management to know the general picture and assess the situation of the department to know what . . .

**Mr. Boudria:** So it is not the frequency, it is the accuracy?

**Mr. Dye:** Yes. Completeness and accuracy.

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, there are two factors involved in this, and two categories of space that particularly we should consider. There is clearly unoccupied space; that is quite readily identifiable. Indeed, the Auditor General has identified the larger blocks of that type of space, such as building four in Hull, and such as the vacant buildings that are in his report.

The other category of space we have discussed briefly before and is much more subtle; it is under-utilized, not unoccupied. That is quite an important distinction. If you have, in a department, 4000 employees, each entitled to 148 square feet, and they each get 150 square feet, it is under-utilized. You can calculate by how much, but there is no way you can get the space back. It is like that across the whole inventory. The key documents relate our inventory of space, which is not bad, but that is the one that we are updating. There is the second inventory of population, and that we do not keep or have not kept.

This last six months saw the department working with the Treasury Board; every government department across the country has surveyed 8000 occupancies to bring these numbers together and update what is called the Accommodation Management Information System, a system that is the prerogative of the Treasury Board. We are doing this work in conjunction with the Treasury Board to identify, by this coming April 1, a defined data base, including both an agreed level of space by particular clients and the actual client occupancies. Then we will be in a position to determine quite accurately at that point the degree of under-utilization. From that particular point then we have to dialogue with the Treasury Board on how to get that space back and freed up; that was the thing we discussed a few days ago.

**Mr. Boudria:** So we are hearing now that until six months ago, when you started to establish this program, there was no mechanism . . .

**Mr. A. Wilson:** Oh, no.

**Mr. Boudria:** —to identify what under-utilized space was?

**Mr. A. Wilson:** No, that is not correct. But you can see . . .

**Mr. Boudria:** No? Well, what is it?

**Mr. A. Wilson:** The Auditor General's figures are based on our study, which was done about a year and a half ago. We did a survey of this type to get some representative idea of what this under-utilization was. As a result of that, we found that

[Translation]

trimestres étant donné les propriétés très importantes dont il est question?

**M. Dye:** Madame la présidente, je crois que des rapports trimestriels seraient suffisants pour que la haute direction puisse avoir une idée générale de la situation et l'évaluer afin de . . .

**M. Boudria:** Ce n'est donc pas la fréquence mais l'exactitude de ces rapports qui laisse à désirer?

**M. Dye:** Oui. L'exactitude et leur caractère exhaustif.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, il faut là considérer deux facteurs et deux catégories d'espace. Il est évident qu'il y a de l'espace qui n'est pas occupé; c'est facile à voir. Le Vérificateur général a en effet déterminé les plus grands ensembles d'espace de ce type, comme Phase IV à Hull et les immeubles vacants dont il est question dans son rapport.

L'autre catégorie d'espace dont nous avons discuté brièvement est beaucoup plus difficile à déterminer; il s'agit d'espace sous-utilisé et non pas inoccupé. C'est une distinction très importante qu'il faut faire. Si vous avez dans un ministère 4,000 employés qui ont chacun droit à 148 pieds carrés et qui en ont chacun 150, il est sous-utilisé. Vous pouvez ensuite calculer dans quelle mesure il est sous-utilisé mais il est impossible de récupérer cet espace. C'est comme cela pour tous les immeubles. Les documents clés donnent tout l'espace disponible, ce qui n'est pas mal, mais c'est ce que nous mettons à jour. Il y a ensuite la façon dont est occupé cet espace et nous n'avons pas pour cela de données précises.

Ces six derniers mois, le ministère a travaillé avec le Conseil du Trésor; tous les ministères dans tout le pays ont dû donner des chiffres sur 8,000 locaux afin que l'on mette à jour ce que l'on appelle le système d'information de gestion des locaux qui est la prerogative du Conseil du Trésor. Nous essayons ainsi de compiler avec le Conseil du Trésor, et ce pour le 1<sup>er</sup> avril, une base précise de données, comprenant d'une part la quantité d'espace dont disposent nos clients, d'autre part ce qu'ils occupent vraiment. Nous pourrions alors déterminer avec exactitude le degré de sous-utilisation. C'est à partir de là que nous pourrions entreprendre un dialogue avec le Conseil du Trésor sur la façon de récupérer et de libérer cet espace; c'est ce dont on parlait il y a quelques jours.

**M. Boudria:** Dois-je alors en conclure que jusqu'à il y a six mois, lorsque vous avez lancé ce programme, il n'existait pas de mécanisme . . .

**M. A. Wilson:** Oh, non.

**M. Boudria:** . . . permettant de déterminer le degré de sous-utilisation de l'espace?

**M. A. Wilson:** Non, ce n'est pas cela. Mais vous voyez . . .

**M. Boudria:** Non? Alors, qu'est-ce que c'est?

**M. A. Wilson:** Les chiffres du Vérificateur général reposent sur notre étude qui date d'il y a environ un an et demi. Nous l'avions faite pour avoir une idée de ce que représentait à peu près la sous-utilisation. Nous nous sommes ainsi aperçu que les



*[Texte]*

the space numbers were fairly stable and not in bad shape. The population numbers we did not have, and they were not accurately brought together because the population numbers are provided by the departments. The Treasury Board used these figures and they were not accurate enough for either their purposes or ours. They have asked us to work with them, over the last six months, to update the data base, and that is what is being done.

• 1115

**Mr. Boudria:** I still do not believe I have received the answer... If it did appear, I did not recognize it. I want to know whether there was or was not, prior to six months ago, an up-to-date log of some sort of underutilized space?

**Mr. A. Wilson:** Yes, there was. There was the accommodation management information system, which is produced by our department for the Treasury Board. But that is the document we have found to be inadequate.

**Mr. Boudria:** All right. So there was a document, but not one that was adequate. That is what I am hearing.

**Mr. A. Wilson:** Yes, that is correct.

**Mr. Boudria:** Could I have the Auditor General's comment on that, just how inadequate was it?

**Mr. Dye:** We agree fully. It was inadequate. It was incomplete; it was not up to date.

**Mr. Boudria:** So it is not updated every three months, the way the other document is in terms of vacant space.

**Mr. A. Wilson:** That report, after we put the first issue in place, will be on computer, more precisely than ever before. It is one of the new systems being introduced. It will be updated constantly, upon notification from any client department of a change in their population, or by us, on the notification of a change of space allocation. It will be a constant updating process. There will be an aggregate report by department, on a national basis, provided annually to the Treasury Board by us. And the intended purpose of that is to permit the Treasury Board to make observations to each departmental deputy head, as to his compliance or otherwise with the space allocation guidelines. That is how it will be used. That is how it is meant to be used, but the data base is inadequate for the purpose.

**Mr. Boudria:** Now, would that satisfy the Auditor General?

**Mr. A. Wilson:** I do not know.

**Mr. Boudria:** If it is not going to be done right, what is the point?

**Mr. A. Wilson:** Madam Chairman, we believe it will.

**The Chairman:** Perhaps Mr. Dye can comment on that.

**Mr. Dye:** Thank you, Madam Chairman.

*[Traduction]*

chiffres étaient assez stables et pas si mauvais. Nous n'avions pas de chiffres sur le nombre de personnes occupant l'espace car ce sont des données qui sont fournies par les ministères eux-mêmes. Le Conseil du Trésor s'est servi de ces chiffres, mais leur exactitude laissait trop à désirer pour lui être et nous être utiles. Il nous a donc demandé, il y a six mois, de travailler en collaboration avec lui afin de mettre à jour la base de données, et c'est ce qu'on est en train de faire.

**M. Boudria:** Je ne crois pas encore qu'on ait répondu à ma question... Si cela a effectivement paru, je ne l'ai pas reconnue. J'aimerais donc savoir si, avant il y a six mois, on avait déjà des renseignements actualisés sur la sous-utilisation de l'espace.

**M. A. Wilson:** Oui, il existait un système. Il s'agit du système d'information de la gestion des installations, que notre ministère produit à l'intention du Conseil du Trésor. Toutefois, ce document nous paraît insuffisant.

**M. Boudria:** Bien. Il existait donc un document quelconque, mais il était insuffisant. C'est bien ce que j'entends.

**M. A. Wilson:** Oui, c'est exact.

**M. Boudria:** Le Vérificateur général peut-il intervenir, nous dire dans quelle mesure le document était insatisfaisant?

**M. Dye:** Nous sommes en effet du même avis, c'est-à-dire que le document était insatisfaisant car incomplet et non à jour.

**M. Boudria:** On ne le met donc pas à jour à tous les trimestres comme c'est le cas de l'autre document relatif à l'espace inutilisé?

**M. A. Wilson:** Une fois que la première édition sera émise, le rapport sera sur support informatisé et sera plus précis que jamais. C'est l'un des nouveaux systèmes que nous mettons en place. Cela signifie que le rapport sera constamment mis à jour, dès que n'importe quel ministère client nous avisera d'une évolution de sa population ou dès que nous entendrons parler d'une modification de l'espace disponible. Il y aura donc un processus constant de mise à jour. Nous remettrons au Conseil du Trésor un rapport national comportant des données globales sur chaque ministère. Cela, afin de permettre au Conseil du Trésor de laisser savoir à chaque sous-ministre s'il se conforme aux lignes directrices en matière d'allocation de l'espace. C'est ainsi que nous procéderons, et ainsi que le rapport est conçu, mais la base de données est insuffisante pour nos besoins.

**M. Boudria:** Cela satisfera-t-il le Vérificateur général?

**M. A. Wilson:** Je l'ignore.

**M. Boudria:** Si l'on ne fait pas bien les choses, pourquoi se donner la peine de les faire?

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, nous croyons que ce sera bien fait.

**La présidente:** M. Dye aurait peut-être quelque chose à dire là-dessus.

**M. Dye:** Merci, madame la présidente.

*[Text]*

It sounds pretty good. When we have an opportunity to follow up on this audit, then we will offer our views to the committee as to whether or not it satisfies a reasonable management practice. But it is not necessary to satisfy us. It seems to me the management should be managing the space. These processes, these systems, all these procedures, are not to satisfy Auditors General. They are there to satisfy the management themselves, so they can hold themselves accountable.

**Mr. Boudria:** I recognize that, Madam Chairman. The reason why I was asking whether it satisfied the Auditor General is because he has pointed out these inadequacies. We want the mechanisms by which we as members can be assured that things are satisfactory . . . Of course, it is the role of management to manage; it is not the Auditor General's job.

Just one more item, Madam Chairman, and then I will go to the House. I want to get back to the Journal Towers for just a second. I asked questions regarding this subject the other day, as you will recall. This morning, just before I arrived, I was told there were more questions asked on the Journal Towers and other buildings that were leased at the same time without tenders. The question was asked whether or not the Minister signed the document without having enough knowledge, or did he sign it with other purposes in mind, shall we say? Was there political influence? Those kinds of things were asked this morning.

Madam chairman, this question is directed to the Auditor General. Information was brought forth to the committee earlier this week, particularly concerning the Journal Towers. It was stated there was a lack of proper supporting documentation to identify there was not alternative space for rent. I believe there was a total lack of supporting documentation. Treasury Board again, in my view, either did not ask or was not provided with that information when it made its recommendation.

Is it your view that a Minister had the proper tools in hand in order to make the decision whether or not to lease that kind of square footage, based on what was offered to him by the officials of both Public Works and Treasury Board?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, based on the evidence which we saw—the written evidence—which is what you have to look at in an audit that is a retrospective exercise, we do not believe that Ministers were possessed in writing of sufficient information to make the judgments they were required to make.

• 1120

**Mr. Boudria:** Of course, there were lots of accusations—well, I do not know if they were accusations—or lots of concern about the way Ministers could have perhaps influenced the way things proceeded. What I am trying to establish here is: Were they provided with enough information from the officials in order to make rational decisions, to start with? I think I am hearing that it was almost a toss of the coin

*[Translation]*

Cela s'annonce assez bien. Lorsque nous aurons la possibilité d'examiner cette vérification, alors nous vous laisserons savoir si, d'après nous, elle se conforme aux normes habituelles en la matière. Il n'est toutefois pas nécessaire de nous satisfaire nous car il me semble que c'est aux services de gestion de s'occuper de la location d'espaces. D'ailleurs, tous ces processus, ce système et ces procédures ne sont pas conçus pour satisfaire le Vérificateur général mais bien plutôt les services de gestion afin que ces derniers puissent répondre de leurs responsabilités.

**M. Boudria:** Je le reconnais, madame la présidente. La raison pour laquelle j'ai demandé si cela satisfaisait le Vérificateur général est que c'est lui qui avait relevé les insuffisances. Nous voulons donc qu'on prenne les moyens nécessaires pour que ce genre de documents soient satisfaisants . . . Cela dit, bien sûr que c'est aux services de gestion de s'occuper de gestion et non au Vérificateur général de la faire.

Une dernière chose, madame la présidente, puis je vais m'en aller à la Chambre. J'aimerais revenir à la question des bureaux de l'édifice *Journal Towers*. Vous vous souviendrez d'ailleurs que j'ai déjà posé des questions là-dessus l'autre jour. Ce matin, juste avant que je n'arrive, on m'a dit avoir posé d'autres questions sur ce même immeuble ainsi que sur d'autres immeubles loués au même moment sans qu'il y ait eu auparavant d'appels d'offres. On a demandé si le ministre avait signé le document sans être suffisamment au courant du dossier, ou s'il l'avait signé pour d'autres motifs. On a demandé s'il y a eu pressions politiques. C'est ce genre de questions qu'on a posées ce matin.

Madame la présidente, la question suivante s'adresse au Vérificateur général. Plus tôt cette semaine, on a communiqué certains renseignements au Comité, particulièrement au sujet de l'immeuble *Journal Towers*. Il a alors été dit qu'on n'avait pas la documentation appropriée permettant d'indiquer qu'il n'y avait pas d'autres espaces à louer. À mon avis, cette documentation manquait tout à fait. Encore une fois, à mon avis, le Conseil du Trésor soit n'a pas demandé ces renseignements, soit ne les avait pas reçus lorsqu'il a formulé sa recommandation.

A votre avis, le ministre disposait-il des données suffisantes pour prendre la décision, à savoir s'il fallait ou non louer ces espaces avec ce que lui avaient fourni les fonctionnaires des Travaux publics et du Conseil du Trésor?

**M. Dye:** Madame la présidente, si je me reporte aux documents écrits que nous avons vus et que nous devons examiner dans le cadre d'une vérification rétrospective, nous ne croyons pas que les ministres disposaient de suffisamment de renseignements par écrit pour porter les jugements exigés d'eux.

**M. Boudria:** Bien sûr, il y eut beaucoup d'accusations—eh bien, j'ignore s'il s'est agi vraiment d'accusations, tout au moins de préoccupations exprimées sur le fait que les ministres avaient peut-être influé sur la façon dont les choses se sont déroulées. Ce qu'on essaie de savoir, c'est si ces derniers ont reçu suffisamment de renseignements de la part des hauts fonctionnaires pour pouvoir prendre des décisions rationnelles.

[Texte]

as to whether they made a good decision or a bad one, given the information they had. Would you say that is the case?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, are we speaking of Journal Towers here?

**Mr. Boudria:** Yes.

**Mr. Dye:** I am of the view that the written evidence prepared may have been insufficient. I am not aware of all the advice given to Ministers of the Treasury Board or of conversations Ministers may have had with their deputy ministers. I have to look at written evidence, documented evidence, and based on that I think there was insufficient material for the Minister to be possessed of reasonable information to make a judgment.

**Mr. Boudria:** Thank you, Madam Chairman. I want to thank Mr. Cassidy for letting me proceed ahead of him.

**The Chairman:** Mr. Cassidy, would you be willing to allow one supplementary before you begin?

**Mr. Fennell:** It is just one, believe me. It is on the subject you were on before.

I am still not satisfied; I am sorry. You tell me you have done studies and you have done everything else on the amount of space being used by the departments. The Treasury Board has guidelines on how much space should be used. Now, if a department is going to get all the space they want and not have any penalty on their statement, they are going to grab everything they can get their hands on. Who is going to tell these departments that is the amount of space they can have, period, full stop? I want to know when you are going to start putting teeth in what you are trying to do and state it: You have 1,000 people; you need 100,000 square feet, whatever it may be. It is time you put some teeth in it and let the Auditor General know, so we know, that these departments are not sticking it to you.

**The Chairman:** Excuse me, Mr. Fennell. At this stage, I think perhaps that sort of question might be held, because the deputy is going to make a fairly comprehensive statement later on and perhaps this is where that might properly come in.

I would like to go to Mr. Cassidy now.

**Mr. Cassidy:** Thank you, Madam Chairman. It is a very complex area, and I was in Quebec City on Tuesday. I regret I was not here for some of the testimony.

I want to come back to the question of Centennial Towers, with first just a factual question which I do not think has been put on the record. Perhaps the Auditor General or the Public Works officials could comment. When a lease-purchase was proposed on Centennial Towers in 1981, what were the terms in terms of the annual rental, and was that for upgraded space? The Auditor General's staff could give me an answer; I simply wanted to get an answer on the record.

[Traduction]

Or je crois comprendre qu'il est assez difficile d'établir si l'on a pris une bonne décision ou non, compte tenu des renseignements disponibles. Êtes-vous de cet avis?

**M. Dye:** Madame la présidente, s'agit-il de l'immeuble *Journal Towers*?

**M. Boudria:** Oui.

**M. Dye:** Je suis d'avis que les documents écrits étaient peut-être insuffisants. Cela dit, je ne suis pas au courant de tous les avis donnés aux ministres responsables du Conseil du Trésor, ni des conversations que les ministres peuvent avoir eues avec leurs sous-ministres. Il me faut donc me reporter à des documents écrits, et en me fondant uniquement là-dessus, j'estime que la documentation était insuffisante pour que le ministre prenne une décision suffisamment éclairée.

**M. Boudria:** Merci, madame la présidente. Je remercie également M. Cassidy d'avoir bien voulu me laisser intervenir avant lui.

**La présidente:** Monsieur Cassidy, êtes-vous disposé à permettre une dernière question supplémentaire avant de commencer?

**M. Fennell:** Il n'y en aura qu'une. Elle porte d'ailleurs sur le même sujet.

Je m'excuse mais je ne suis pas encore satisfait. Vous m'affirmez avoir effectué des études sur l'espace utilisé par le ministère. À cet égard, le Conseil du Trésor a émis des lignes directrices sur la quantité et l'espace à allouer. Si un ministère veut obtenir tout l'espace possible sans encourir de pénalité lors de la présentation de son document, il faudra qu'il s'empare de tout. Cependant, qui dira à ces ministères qu'ils doivent se limiter à une quantité d'espace fixe et à rien de plus? J'aimerais savoir quand vous allez commencer à traduire vos paroles en gestes, c'est-à-dire à prendre des mesures fermes? Il faudra dire à tel ministère: vous avez 1,000 employés; vous avez donc besoin de 100,000 pieds carrés ou d'une quantité fixe quelconque. Il est en effet temps de prendre des mesures fermes et d'aviser le Vérificateur général lorsque certains ministères ne se conforment pas aux normes afin que nous en soyons également informés.

**La présidente:** Excusez-moi, monsieur Fennell. Je crois que vous devriez peut-être réserver votre question étant donné que le sous-ministre va nous faire une assez longue déclaration ultérieurement, et qu'il sera alors peut-être davantage approprié de poser votre question.

J'aimerais maintenant accorder la parole à M. Cassidy.

**M. Cassidy:** Merci, madame la présidente. Cette question est fort complexe, et j'étais à Québec mardi. Je regrette donc de n'avoir pas été ici pour entendre certains des témoignages.

J'aimerais revenir à la question de l'immeuble les Tours du Centenaire et demander une précision qui n'a pas encore été fournie. Peut-être le Vérificateur général ou les hauts fonctionnaires du ministère des Travaux publics pourront-ils intervenir. Lorsqu'on a proposé une convention de location-vente dans le cas de cet immeuble en 1981, quelles dispositions régissaient la location annuelle, et cela portait-il sur un espace plus grand?



[Text]

**Mr. A. Wilson:** I am looking for the detail. I believe the Auditor General in fact has a copy of the Treasury Board submission and has that information.

**Mr. Cassidy:** Incidentally, why was that submission not included in the material given to the committee?

**Mr. A. Wilson:** It was a document that was withheld by the Treasury Board, Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** What other documents were withheld by the Treasury Board? Perhaps I can ask that to the assistant deputy minister.

**Mr. A. Wilson:** Treasury Board submissions.

**Mr. Cassidy:** So all Treasury Board submissions have been withheld by the Treasury Board. Is that correct?

**Mr. A. Wilson:** Yes, as I understand it. Perhaps Mr. Noreau could address the matter.

**Mr. Cassidy:** Could we have some comment on that from the Auditor General as well? There is this great gap; it is like the missing tapes in Watergate, Madam Chairman. Did the committee go through this on Tuesday or not?

**Mr. A. Wilson:** In fact, we did, but as a direct . . .

**The Chairman:** Mr. Noreau.

**Mr. J.J. Noreau (Acting Secretary, Office of the Secretary of the Treasury Board):** As I indicated on Tuesday, Madam Chairman, submissions through Treasury Board are considered under the guidelines by which we are bound to be Cabinet documents, and therefore confidences of the Queen's Privy Council. That is why they have not been released. However, as I also explained last Tuesday, when they state a decision without referring to opinions or options that Ministers have considered in the Treasury Board, decision letters can be and have been, last week and today again, made available to the committee.

• 1125

**Mr. Cassidy:** Could the Auditor General comment on that, Madam Chairman? I am not sure how the devil we can do our job, if factual information which was submitted to Treasury Board, related to the cost of leases and so on—is to be withheld from us. We cannot get an overall picture, because we are only seeing part of what was done.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I think the greater concern would be whether your auditor has this information withheld from him or not. The question is access to Cabinet confidences. In this case, we have had all these documents which Mr. Noreau has labelled as a Cabinet confidence, and so we are possessed of the information. In fact, that is how we have been able to report to Parliament in our chapter. It is based on Treasury Board submissions and other relevant documents.

[Translation]

Le personnel du Bureau du Vérificateur général pourra me répondre.

**M. A. Wilson:** Je cherche les détails. Je crois que le Vérificateur général a un exemplaire de la présentation au Conseil du Trésor où se trouve ce renseignement.

**M. Cassidy:** Entre parenthèses, pourquoi cette présentation ne faisait-elle pas partie des documents fournis au Comité?

**M. A. Wilson:** Il s'agit d'un document retenu par le Conseil du Trésor, monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** Quels autres documents le Conseil du Trésor a-t-il retenus? Peut-être pourrais-je demander cela au sous-ministre adjoint.

**M. A. Wilson:** Les présentations au Conseil du Trésor.

**M. Cassidy:** En conséquence, toutes les présentations au Conseil du Trésor ont été retenues par cet organisme. C'est bien cela?

**M. A. Wilson:** Oui, tout au moins à ma connaissance. Peut-être M. Noreau pourra-t-il ajouter quelque chose.

**M. Cassidy:** Le Vérificateur général veut peut-être lui aussi répondre? Il y a en effet un trou très considérable; cela ressemble aux bandes manquantes lors de l'affaire du Watergate, madame la présidente. Le Comité a-t-il étudié cela ou non mardi?

**M. A. Wilson:** Nous l'avons fait, mais . . .

**La présidente:** Monsieur Noreau.

**M. J.J. Noreau (secrétaire intérimaire, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Ainsi que je l'ai dit mardi, madame la présidente, les présentations au Conseil du Trésor sont traitées conformément aux lignes directrices s'appliquant aux documents du Cabinet, c'est-à-dire comme un document confidentiel du Conseil privé. C'est pour cela qu'elles n'ont pas été communiquées. Toutefois, pour reprendre mon explication de mardi dernier, lorsqu'il est fait mention d'une décision sans que l'on se reporte aux avis ou aux options présentés aux ministres au sein du Conseil du Trésor, les lettres évoquant ces décisions peuvent être fournies et elles l'ont été, au Comité, la semaine dernière et aujourd'hui encore.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, le Vérificateur général peut-il répondre à cela? J'ignore comment nous pouvons faire notre travail si les renseignements fournis au Conseil du Trésor et ayant trait aux coûts de location, etc., nous sont refusés. Nous ne pouvons ainsi nous faire une idée globale de la situation étant donné que nous n'avons que des données partielles.

**M. Dye:** Madame la présidente, il serait encore plus grave que votre vérificateur se voit refuser l'accès à ces renseignements. Ce qui est en question ici, c'est l'accès à des documents confidentiels du Cabinet. Or en l'occurrence, nous avons reçu tous les documents désignés comme confidentiels par M. Noreau, et avons donc eu accès aux renseignements. D'ailleurs, c'est ainsi que nous avons été en mesure de faire rapport au Parlement là-dessus. Nous nous sommes en effet fondés sur les

*[Texte]*

We were very pleased with the co-operation we received from the department in this regard. I am of the view that for your committee to receive too many documents, might become bewildering to your committee. I would suggest to you that if you have confidence that we receive the information, then maybe you will be possessed of all the relevant information, so you can make the kind of judgments which this committee may wish to make. If you want them, you may ask for them.

**Mr. Cassidy:** Perhaps I could ask Mr. . . .

**Mr. Dye:** At least I have had them, and I know what is in them, and I am able to offer you some guidance.

**Mr. Cassidy:** This is a very complex area; frankly I think we are all learning a bit more about what the devil did or did not happen with Public Works and Treasury Board, and we really wanted to learn.

Is there, in your opinion, information in material you have seen in submissions to Treasury Board, which would help to elucidate some of the things we are trying to learn and which we have not yet seen?

**Mr. Dye:** We have extracted from these documents the information we thought would be relevant to members of Parliament so they could understand the context and the sequence of events. I would hope that what we listed for you gave you a sufficient impression of the problems and offered you a line of questioning that you might wish to pursue. I am suggesting to you that you probably do not require the Treasury Board submission, but I would also suggest that you should expect that your auditor would have those documents.

**Mr. Cassidy:** Okay. Madam Chairman, perhaps I can go back to the question. I think that one should be put on hold. My question was: What were the terms under the lease-purchase proposal for Centennial Towers and was that for the building after it was upgraded to Class A status?

**Mr. Dye:** Perhaps if DPW is having trouble finding it, I could offer them their document and they could answer.

**Mr. A. Wilson:** I have that. Madam Chairman, the lease-purchase transaction was for a gross rent of \$270.73. That was in December of 1981. Those were the terms that were submitted to the Treasury Board at that time and were in fact declined by Treasury Board, with the further direction that we should solicit space by means of an omnibus space tender call.

In June of 1983, sometime later, all these events had then unfolded. We had called the space tender call in the summer previous; that is, in the summer of 1982. As a result of that and various space demands which were discussed, indeed, extensively, a year ago with you or your predecessors, the department entered into the lease with the Campeau Corporation for Centennial Towers, for a period of 10 years, the gross

*[Traduction]*

présentations au Conseil du Trésor et sur d'autres documents pertinents. Nous sommes donc très satisfaits de la collaboration que nous a prêtée le ministère à cet égard. Par ailleurs, j'estime que si votre Comité recevait trop de documents, cela entraînerait de la confusion plus qu'autre chose. À mon avis, si l'on vous confirme que nous avons reçu les renseignements, alors peut-être aurez-vous en main tout ce qui est pertinent de telle sorte que vous puissiez porter le jugement auquel on peut s'attendre de la part de votre Comité. Si vous voulez obtenir ces données, vous pourrez alors les demander.

**M. Cassidy:** Peut-être pourrais-je demander à M. . . .

**M. Dye:** Étant donné que moi au moins j'ai reçu ces renseignements, que je suis au courant de leur contenu, je serai donc en mesure de vous aider quelque peu.

**M. Cassidy:** Il s'agit d'un domaine très complexe; franchement, je crois que nous en apprenons tous un peu plus sur ce qui s'est passé ou non aux Travaux publics et au Conseil du Trésor, et c'est ce que nous voulions.

A votre avis, dans le document présenté au Conseil du Trésor, y a-t-il des renseignements qui seraient de nature à tirer au clair certaines des choses que nous essayons de savoir?

**M. Dye:** Nous avons tiré de ces documents les renseignements qui nous paraissent être pertinents pour les besoins des députés afin que ces derniers puissent comprendre la situation en général ainsi que la suite des événements. J'espère donc que ce que nous vous avons fourni vous a donné une impression assez satisfaisante des problèmes ainsi que des possibilités de questions. Je vous dis cependant que vous n'avez probablement pas besoin de la présentation au Conseil du Trésor mais que vous pouvez vous attendre à ce que le vérificateur l'ait en main.

**M. Cassidy:** Bien. Madame la présidente, j'aimerais revenir à la question. Car j'estime qu'elle mérite qu'on s'y arrête de nouveau. J'ai donc demandé quelles dispositions ont régi la convention de location-vente dans le cas des Tours du Centenaire et portaient-elles sur l'immeuble une fois qu'il fut reclassé de catégorie A?

**M. Dye:** Si le ministère des Travaux publics a de la difficulté à trouver ces renseignements, je pourrais peut-être leur renvoyer leur propre document afin qu'ils puissent répondre.

**M. A. Wilson:** J'ai cela en main. Madame la présidente, la transaction de location-vente prévoyait un loyer brut de 270,73\$, cela en décembre 1981. Ce sont les conditions qui avaient alors été soumises au Conseil du Trésor et refusées par ce dernier, avec la directive que nous essayions d'obtenir de l'espace au moyen d'un appel d'offres global.

En juin 1983, tous ces événements s'étaient déjà produits. Nous avions lancé l'appel d'offres à l'été précédent, c'est-à-dire en 1982. À la suite de cela et des diverses demandes d'espaces dont on a discuté, d'ailleurs longuement, il y a un an, avec vous-même ou votre prédécesseur, le ministère a conclu une entente de location avec la Société Campeau, aux termes de laquelle le loyer brut de l'espace à bureaux s'établirait à 280,88\$ pendant les cinq premières années d'une période de

[Text]

office rental rate for the first five years being \$280.88, with an escalation on an index basis for the second five-year period.

**Mr. Cassidy:** To what maximum figure?

**Mr. A. Wilson:** To a maximum of, I believe, not to exceed \$313 and a few cents, Mr. Cassidy, after the first five years. This was a building which was completely renovated to Class A standards in pretty well all respects.

**Mr. Cassidy:** Perhaps Mr. Minto could comment, because he gave me a different figure, which would have amounted to about \$206 a square metre as part of the original lease-purchase proposal.

**Mr. Shahid Minto (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** I think it is \$206, plus the O&M costs. If you add the two, you get to the number that has been given to you. There is, I believe, \$64 in O&M costs, and that would add up to the \$270 number that you have been given.

• 1130

**Mr. Cassidy:** I see. If one compared it to the original offer on Tower C . . . If I can get this straight, the original offer on Tower C came in at about \$190 a square metre. That would be gross rather than . . .

**Mr. Minto:** Yes. They were both gross. They are comparable numbers, I think.

**Mr. Cassidy:** Nonetheless, what eventually happened when the lease was signed on Centennial Towers was that Public Works wound up paying more per square metre for a 10-year lease than it would have been paying over those 10 years on a lease-purchase which had important advantages, because at the end of the period the building could have been acquired for an amount substantially below what one could anticipate its market value would have been at that time.

**Mr. A. Wilson:** Yes, Madam Chair, that is essentially the case the Auditor General is drawing to your attention. We did as we were directed. We submitted to the Treasury Board the initial package arrangement as it was described to gain that advantage and the Ministers declined to accept it.

**Mr. Cassidy:** But if I understand correctly though, the original offer on Centennial Towers was a lease-to-buy, it I can put it in layman's language.

**Mr. A. Wilson:** Yes, it was indeed; it was a lease-to-buy, but it was conditional on certain rates applying also to Tower C.

**Mr. Cassidy:** But it was a lease-to-buy at one-third of the value of the building—and the \$15 million rather than \$45 million escalated—and that lease-to-buy was available at a price, on an annual basis, which was actually less than was eventually spent in a lease.

[Translation]

dix ans, étant entendu qu'une augmentation fondée sur un indice s'appliquerait à la seconde période de cinq ans.

**M. Cassidy:** Jusqu'à concurrence de quelle somme?

**M. A. Wilson:** Je crois, jusqu'à un maximum de 313\$ et quelques cents, monsieur Cassidy, ce une fois terminée la première période de cinq ans. L'immeuble en question avait été entièrement rénové de façon à se conformer à tous égards aux exigences de la catégorie A.

**M. Cassidy:** Peut-être M. Minto pourrait-il nous dire quelque chose étant donné qu'il m'a fourni un chiffre différent, c'est-à-dire environ 206\$ le mètre carré comme l'indiquait la première proposition de location-vente.

**M. Shahid Minto (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada):** Je crois qu'il s'agit de 206\$ plus les coûts liés aux frais d'exploitation et d'entretien. Si vous additionnez les deux, vous obtenez le chiffre qui vous a été fourni. Je crois en effet que les frais d'exploitation et d'entretien atteignent 64\$, ce qui donne le chiffre de 270\$ qu'on vous a communiqué.

**M. Cassidy:** Je vois. Si l'on compare donc cela à la première offre relative à la Tour C . . . Voyons voir, la première offre portant sur la Tour C revenait à environ 190\$ le mètre carré. Ce serait donc le loyer brut plutôt que . . .

**M. Minto:** Oui. Dans les deux cas, il s'agissait de loyer brut, ce qui les rend comparables, à mon avis.

**M. Cassidy:** Néanmoins, lorsque le bail des Tours du Centenaire a été signé, les Comptes publics ont fini par payer davantage le mètre carré en vertu d'un bail de 10 ans, qu'ils ne l'auraient fait sur la même période en vertu d'un contrat de location-vente, qui aurait également représenté d'importants avantages. En effet, à la fin de la période, il aurait été possible d'acquérir l'immeuble pour un montant considérablement inférieur à sa valeur marchande probable.

**M. A. Wilson:** Oui, madame la présidente, et c'est d'ailleurs ce sur quoi le Vérificateur général attire votre attention. Nous nous sommes conformés à nos directives, nous avons soumis les documents en ce sens au Conseil du Trésor étant donné que cette formule aurait été avantageuse, et les ministres l'ont refusée.

**M. Cassidy:** Toutefois, si j'ai bien compris, la première offre relative aux Tours du Centenaire était une convention de location-vente.

**M. A. Wilson:** Oui, précisément; il s'agissait d'une location-vente mais assujettie à la condition que certaines augmentations soient également appliquées à l'immeuble de la Tour C.

**M. Cassidy:** Il s'agissait cependant d'une convention de location-vente portant sur un tiers de la valeur de l'immeuble, et ce sont les 15 millions de dollars plutôt que 45 millions de dollars qui ont augmenté, ce qui signifie que la location-vente fut disponible à un prix annuel inférieur en bout de ligne aux frais du bail.



*[Texte]*

**Mr. A. Wilson:** Yes. From a real estate transactional point of view, it was a more attractive deal.

**Mr. Cassidy:** Okay.

Perhaps I can go back to 1981 again. I recognize we cannot get to the bottom of all these things, Madam Chair, but I think that at least since we are looking at some of them . . .

The Auditor was very critical in his 1983 report—and we need not go through that again—about the signing of the lease for Centennial Towers, when in fact a demonstrated need for a particular department was not proven. However, in 1981 the deputy minister established, in a letter which was drafted by Mr. Wilson and sent to the deputy secretary of the Treasury Board, that the Centennial Towers building was required, and it was required for facilities for DND, and that this was the only facility which could meet these requirements. Now, this goes back three years, but perhaps the assistant deputy minister could say how that was established at that time. How was that need established?—because it certainly looks to me as though somebody got in their car and just simply drove around town and said, I would like that one, and then away it went.

**Mr. A. Wilson:** Madam Chair, Mr. Cassidy, it is our intention to table a chronological package covering that particular point, beginning with letters of request from the Department of National Defence to provide them with additional space in downtown Ottawa, going back to 1980. This will be documented from our file records. I am looking at the present time at a letter to the former deputy minister of Public Works from the former deputy minister of DND, August 13, 1981, requesting us to rent the building for them. We will be tabling a chronology of these letters. I just was not able to get them all ready for this morning's session. But this is what it is going to look like.

The package I am talking about at the moment is indeed DND's request for consolidation of their facilities. Over the years they got spread out across a number of facilities. The largest concentration of their employees was in the Canadian Forces Base in Rockcliffe. It was their desire to demolish these wartime buildings, because they were heavy for maintenance, and get into more updated accommodation and reduce their carrying costs. It was on that basis that the former deputy minister approached us. That was later rolled up into a more strategic overview document by Ministers, at which time we were directed to seek the Centennial Towers by lease-purchase as part of the arrangement in conjunction with Tower C. That resulted in the two submissions of December 1981, one of which was eventually declined.

*[Traduction]*

**M. A. Wilson:** Oui. D'un point de vue immobilier, la transaction était plus attirante.

**M. Cassidy:** Bien.

J'aimerais revenir encore une fois en 1981. Je reconnais que nous ne pouvons aller au fond de toutes les choses, madame la présidente, mais étant donné que nous sommes en train d'en étudier quelques-unes . . .

Dans son rapport de 1983, le Vérificateur a critiqué très vigoureusement le bail signé dans le cas des Tours du Centenaire alors qu'on n'avait nullement fait la preuve qu'il était nécessaire de disposer de cet espace pour les besoins d'un ministère donné. Toutefois, en 1981, M. Wilson rédigea une lettre pour le compte de son sous-ministre, qu'il envoya au secrétaire-adjoint du Conseil du Trésor, et où il était établi que le ministère de la Défense nationale avait besoin des Tours du Centenaire parce que c'était le seul édifice à pouvoir satisfaire à ses exigences. Cela remonte à il y a trois ans, mais le sous-ministre adjoint pourra peut-être quand même nous dire comment cela fut alors établi. Comment en arriva-t-on à affirmer que ces besoins existaient? Si je demande cela, c'est parce que tout semble se passer comme si quelqu'un avait sauté dans sa voiture pour faire une promenade en ville, et en passant devant un immeuble, avait dit c'est celui que je veux, et l'affaire était décidée.

**M. A. Wilson:** Madame la présidente, monsieur Cassidy, nous avons l'intention de déposer une série chronologique de documents ayant trait à cela, à commencer par les lettres de demande datant de 1980 du ministère de la Défense nationale, où l'on faisait valoir qu'il était nécessaire d'obtenir davantage d'espaces à bureaux à Ottawa. Cela viendra de nos propres dossiers. En ce moment, j'examine une lettre envoyée à l'ancien sous-ministre des Travaux publics de la part de l'ancien sous-ministre du ministère de la Défense nationale, et datée du 13 août 1981, où l'on nous demande de louer l'immeuble au nom de la Défense. Nous allons donc déposer ces lettres dans l'ordre chronologique. Je n'ai tout simplement pas été capable de toutes les préparer pour notre réunion de ce matin. C'est toutefois ce que nous allons faire.

Ce dont je vous parlais à l'instant porte effectivement sur la demande effectuée par le ministère de la Défense de regrouper ses installations. En effet, ces dernières années, ce ministère avait fini par s'éparpiller dans diverses installations. La plus forte proportion de ses employés se retrouvait à la base des Forces canadiennes de Rockcliffe. Or le ministère souhaitait démolir les installations vétustes de Rockcliffe, qui dataient de la guerre car elles coûtaient cher d'entretien, et il était plus économique de déménager dans des bureaux plus modernes vu l'économie que cela pouvait représenter sur le plan de l'entretien. C'est à ce sujet que l'ancien sous-ministre est entré en contact avec nous. Ce projet initial fut ultérieurement intégré par les ministres à un document stratégique plus global. C'est alors qu'on nous donna la directive de chercher à obtenir les Tours du Centenaire par le truchement d'une location-vente qui couvrirait aussi la transaction portant sur la Tour C. C'est cela qui donna naissance aux deux présentations de décembre 1981, dont l'une fut finalement refusée.

[Text]

• 1135

**Mr. Cassidy:** Madam Chair, with respect you say that the information you had about requesting the space from DND came in August 1981. In fact, the letter from your deputy minister to Mr. Mayboom, and relating to DND's requirement and stating the only facility that could meet these requirements, is dated May 19, 1981. Did you have a crystal ball or some other means that enabled you to know that DND would be asking for that space in three months' time?

**Mr. A. Wilson:** No, but there is a constant client linkage in regional offices with the long-term planning of major clients and this is a continuing... We have contact people who are in touch all the time. So there are constant, ongoing discussions of needs. So this would be worked up through a longer process of dialogue at the officer level in our respective organizations. Indeed, the first of our letters is dated December 19, 1980, in the package we will be giving to you. This refers to discussions held in September 1980, which were the opening gambit by DND to see what we could do for them to consolidate them. So the first record I have been able to find on file is indeed a record of meetings held on September 9, 1980, on that subject.

**Mr. Cassidy:** What process would you have gone through within the department in order to establish that Centennial Towers was the only space that in fact could meet DND's requirement?

**Mr. A. Wilson:** Madam Chair, I was going to mention some of these processes when Mr. Boudria was here because he had raised this question before at an earlier session.

We did describe our review process, which we keep on a current data base in our regional office. In those days the data base consisted of a package of documents on all available empty commercial facilities, as well as our own data records on Crown buildings. At the time of that transaction, 1980-81-82, the document would consist of a package along those lines with a document for each particular commercial building that had been brought to our attention by either an offer by the landlord or our own officers knowing the territory. So this type of thing has more recently been sophisticated with a little more data on each property, and this is the current methodology.

We have been, of course, criticized that it has been inadequately documented. There is a great deal of local knowledge involved in the downtown core of Ottawa among our officers. They do literally nothing but keep an eye on the market and follow it. The criticism, I think, has been fair in that we have not adequately documented to the Treasury Board in our submissions hard facts that would substantiate the statement that there is no suitable commercial space available in the timeframe required.

Now we would propose, Madam Chair, to have some discussions with Treasury Board staff as soon as we can to determine the degree to which this information should be

[Translation]

**M. Cassidy:** Pardonnez-moi, mais vous dites que c'est en 1981 que vous avez reçu une demande de locaux de la part du ministère de la Défense nationale. En fait, le 19 mai 1981, votre sous-ministre écrivait à M. Mayboom pour lui faire part de la demande du ministère de la Défense nationale et pour lui signaler les seuls locaux convenables. Avez-vous eu recours à une boule de cristal ou à autre chose pour deviner que le ministère de la Défense nationale demanderait ces locaux trois mois plus tard?

**M. A. Wilson:** Non, mais dans nos bureaux régionaux, nos employés sont en étroite contact avec nos principaux clients et procèdent à une planification à long terme permanente... Nous avons donc des correspondants qui se tiennent constamment au courant si bien que les besoins sont répertoriés en permanence et de façon constante. Ainsi, tout cela se fait grâce à un dialogue nourri entre les fonctionnaires de nos ministères respectifs. Du reste, la première lettre est datée du 19 décembre 1980 et vous la trouverez avec les autres que nous vous donnerons. Il y est question de contacts qui remontent à septembre 1980 au moment où le ministère de la Défense est venu s'enquérir auprès de nous afin de voir comment nous pourrions regrouper ses services. Le premier acte que nous trouvons dans nos dossiers à ce propos fait état de réunions qui ont eu lieu le 9 septembre 1980.

**M. Cassidy:** À quel mécanisme avez-vous eu recours au ministère pour déterminer que seules les Tours du Centenaire convenaient pour abriter le ministère de la Défense nationale?

**M. A. Wilson:** J'attendais que M. Boudria arrive pour en parler car il a soulevé cette question lors d'une autre séance.

Nous avons décrit notre mécanisme de révision contenu dans une base de données mise à jour à notre bureau régional. À cette époque-là, la base de données comportait des documents décrivant toutes les installations commerciales vides et disponibles, de même que nos propres dossiers sur les immeubles appartenant à la Couronne. Quand le marché a été conclu, entre 1980 et 1982, nous avions donc ce genre de données, de même qu'un document décrivant chaque immeuble commercial qu'un propriétaire nous avait signalé ou que nos propres fonctionnaires connaissaient. Ce mécanisme a été amélioré tout récemment et on décrit avec plus de détails et cela fait partie de la méthode que nous suivons actuellement.

Bien sûr, on nous a reproché de ne pas avoir assez de documents mais nos fonctionnaires connaissent très bien le centre-ville d'Ottawa. Sans grand effort, ils sont au courant du marché et en suivent l'évolution. À mon avis, c'est à bon droit qu'on a reproché aux demandes que nous avons présentées au Conseil du Trésor de ne pas contenir de détails concrets prouvant qu'il n'y avait effectivement pas de locaux commerciaux disponibles dans les délais impartis.

Madame la présidente, nous proposons de nous entretenir avec les fonctionnaires du Conseil du Trésor le plus tôt possible pour qu'ils nous disent quels renseignements devront être

*[Texte]*

supplemented in future submissions. It is difficult to correct the past ones, and we may have been in error in not providing clearly written documentation on any inventory search carried out. It is quite a big job to do this for every submission. I think it would be useful to the system if we took a look at this with Treasury Board to see if we should perhaps provide them with some listing on principal leases when these go forward in future to the board.

Following my discussions, after these matters have been discussed here, with my deputy minister, that is how I have intended to suggest this to you. Mr. Lafontaine, in his remarks later, will probably address some of these proposals we have been discussing. So the question of adequate documentation I do not want to debate. It is a question as to whether or not it was presented adequately to those decision-makers outside of the department. That is the point in doubt, I think. I have no doubt that our own decision-maker, our own staff, knew the business.

**Mr. Cassidy:** Was there sufficient vacant space over in the government buildings in Hull to have met the DND requirement at that time?

**Mr. A. Wilson:** No. There was space allocated at that time, and I believe one year ago this was discussed, if you will look at the transcript . . . well, now I am going here by memory, but I believe this was discussed. That space at that time was the space which has remained in part vacant in Building No. 4, and at that time it had been allocated; indeed, work had been done in the building to receive elements of the Department of Energy, Mines and Resources. That plan was later changed by discussion with Treasury Board.

• 1140

**Mr. Cassidy:** Perhaps I can go on and ask this question: In his letter of April 8 the Minister wrote to Mr. Campeau and he stated that, subject to Campeau's confirmation about upgrading and so on and the competitive market rate and rental rates being negotiated, "I will direct my staff to commence negotiations". I would like to ask the assistant deputy minister about this. This statement by the Minister in his letter to Campeau effectively says that the DPW is going to act like a private corporation in the way it handles its negotiations. If this was from the president of CP Rail to Mr. Campeau saying that CP Rail intended to do this, there would be nothing extraordinary about this; it would be internal company policy. However, internal company policy as far as the firm we are talking about, the government, is concerned is that there has to be tendering.

Did you, Mr. Wilson, ever raise with your deputy minister or your Minister the fact that this authorization was in direct conflict with the Treasury Board requirement that tenders be called?

**Mr. A. Wilson:** We would not give this type of major negotiated transaction a great deal of support at the bureaucratic level. It is not the way, clearly, we would wish to do

*[Traduction]*

contenus dans nos présentations à venir. Il est difficile de redresser les torts passés et il se peut que nous ayons commis une erreur en ne signalant pas clairement par écrit quel était le résultat des recherches que nous avions faites. Le faire pour chaque demande est une charge énorme. Je pense qu'il serait utile d'étudier la situation avec le Conseil du Trésor afin de voir si l'on ne pourrait pas préparer une liste quelconque concernant les principaux baux au moment où ils seront négociés.

C'est ce que je tiens à vous proposer car j'en ai discuté avec mon sous-ministre par suite des questions qui ont été soulevées ici. M. Lafontaine, qui vous parlera plus tard, vous signalera probablement certaines des possibilités dont nous avons parlé. Par conséquent, je m'abstiendrai de développer la question des documents nécessaires. Il s'agit de déterminer si les décideurs, en dehors du ministère, disposaient des renseignements qui convenaient. C'est sur cette question que plane le doute, à mon avis. Nos propres décideurs, notre propre personnel, étaient indéniablement bien renseignés.

**M. Cassidy:** À cette époque-là, les édifices du gouvernement à Hull offraient-ils suffisamment de locaux vides pour répondre aux besoins du ministère de la Défense nationale?

**M. A. Wilson:** Non. À l'époque, des locaux avaient été réservés et je pense qu'on en a parlé ici il y a un an, si vous voulez bien vous reporter au compte rendu . . . je ne sais pas si ma mémoire est bonne, mais je pense qu'on en a parlé. À ce moment-là, il restait des locaux inoccupés en partie dans l'immeuble n° 4 et, à cette époque-là, ils étaient déjà réservés. Du reste, on a fait des travaux dans l'immeuble pour qu'il abrite certains services du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. On a changé d'avis plus tard lors de discussions avec le Conseil du Trésor.

**M. Cassidy:** Je poursuis en vous posant la question suivante: Dans une lettre du 8 avril, le ministre écrit à M. Campeau qu'il attend confirmation concernant l'amélioration de l'immeuble, entre autres, et qu'une fois vérifiée la compétitivité du marché et négociés les loyers, «je demanderai à mon personnel d'amorcer les négociations». Voici ce que je voudrais que le sous-ministre adjoint me dise: ce que dit le ministre dans sa lettre à Campeau revient à dire que le ministère des Travaux publics agit comme une société privée lors des négociations. Si c'était le président de CP Rail qui écrivait de la sorte à M. Campeau, cela n'aurait rien d'extraordinaire car il s'agirait d'une politique interne de la société. Or, la politique interne de la société, le gouvernement dans le cas qui nous occupe, exige un appel d'offres.

Monsieur Wilson, avez-vous signalé au sous-ministre ou au ministre que cette approbation contrevenait directement aux exigences du Conseil du Trésor concernant les appels d'offres?

**M. A. Wilson:** En temps normal, les fonctionnaires ne donneraient pas beaucoup d'appui à un marché de cette envergure négocié de la sorte. Manifestement, ce n'est pas



[Text]

major transactions, but there was direction to do this given to us.

**Mr. Cassidy:** Did you put on the record somewhere that you were acting under directions?

**Mr. A. Wilson:** This is recorded, but these are Cabinet confidence documents. But they are on record.

**Mr. Cassidy:** Would you explain that a bit further?

**Mr. A. Wilson:** I do not believe I can.

**Mr. Cassidy:** I am sorry, Madam Chair; it seems to me that we deserve an explanation. If the deputy minister is saying that in fact the senior officials indicated clearly to Cabinet that they disapproved of the way this was being done and they were acting under direction, it does transfer the responsibility to the political level. We have certainly felt and have said quite publicly that we think this is a combination of ministerial bungling and bureaucratic incompetence.

Are you saying, Mr. Wilson, that there was some written disclaimer in which the ministry or the officials of the ministry indicated that they thought tenders should have been called—

**Mr. A. Wilson:** No . . .

**Mr. Cassidy:** —and that the recommendation was overruled?

**Mr. A. Wilson:** —I am not saying that.

**Mr. Cassidy:** What are you saying then?

**Mr. A. Wilson:** I am saying that we would be uncomfortable in doing this type of transaction and we would be more comfortable ourselves in these major transactions where the capability exists to call a tender on them.

**Mr. Cassidy:** Well, let us be specific. Did you call Ministers' attention to the Treasury Board directive, which is that tenders should be called?

**Mr. A. Wilson:** I believe the Ministers would be familiar with the policy, Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** Did you call attention to it?

**Mr. A. Wilson:** Not personally, no.

**Mr. Cassidy:** No. But you were certainly in a position to have done that.

**Mr. A. Wilson:** No, not too directly. Such communication would normally flow through the deputy minister.

**Mr. Cassidy:** Did you then call attention to your deputy minister?

**Mr. A. Wilson:** I have indicated some discomfort in all of these transactions from time to time. I cannot say that I have submitted written disclaimers. We have done what we could do to make these transactions as economic and as reasonably supportable as we can, but there is always an element of discomfort in not calling the tender. Indeed, the Ministers themselves at the beginning of February 1982 changed their direction and indeed did direct us to call tenders.

**Mr. Cassidy:** Public Works would have been in a position to have specifically recommended a calling of tenders, if you were

[Translation]

ainsi que nous voudrions conclure des marchés importants mais on nous a donné des directives dans ce cas-là.

**M. Cassidy:** Avez-vous consigné quelque part le fait que vous répondiez à des directives?

**M. A. Wilson:** Oui, nous l'avons consigné dans des documents du Cabinet, qui sont confidentiels.

**M. Cassidy:** Pouvez-vous développer un peu?

**M. A. Wilson:** Je crains de ne pouvoir le faire.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, j'estime qu'on nous doit des explications. Si le sous-ministre nous dit que les cadres du ministère ont signalé clairement au Cabinet qu'ils désavouaient la façon dont les choses se passaient et qu'ils répondaient à des directives, la responsabilité incombe donc au niveau politique. Nous sommes d'avis, et nous l'avons reconnu publiquement, qu'il y a ici à la fois intervention abusive du ministre et incompetence administrative.

Monsieur Wilson, venez-vous de dire qu'il y a des documents écrits prouvant que les fonctionnaires du ministère estimaient qu'il aurait fallu un appel d'offres . . .

**M. A. Wilson:** Non . . .

**M. Cassidy:** . . . et que leur recommandation a été ignorée?

**M. A. Wilson:** . . . ce n'est pas ce que j'ai voulu dire.

**M. Cassidy:** Qu'avez-vous voulu dire?

**M. A. Wilson:** J'ai dit que nous n'aimions pas beaucoup cette façon de procéder et que nous aurions préféré, pour notre part, que ces marchés de grande envergure fassent l'objet d'appels d'offres.

**M. Cassidy:** Soyez précis. Avez-vous signalé au ministre l'existence d'une directive du Conseil du Trésor concernant les appels d'offres?

**M. A. Wilson:** Monsieur Cassidy, les ministres doivent bien connaître la façon de procéder.

**M. Cassidy:** Est-ce que vous la leur avez rappelée?

**M. A. Wilson:** Pour ma part, non.

**M. Cassidy:** Je vois. Vous aviez certainement l'occasion de le faire.

**M. A. Wilson:** Non, pas de première main. En temps normal, cela devrait passer par le sous-ministre.

**M. Cassidy:** En avez-vous parlé alors au sous-ministre?

**M. A. Wilson:** Je lui ai signalé ce qui me tracassait dans tous ces marchés. Je n'ai rien mis par écrit cependant. Nous avons fait ce que nous pouvions pour que ces marchés soient rentables et abordables mais on est toujours mal à l'aise quand on ne fait pas d'appels d'offres. En fait, les ministres eux-mêmes au début du mois de février 1982 ont changé d'avis et nous ont demandé de faire un appel d'offres.

**M. Cassidy:** Le ministère des Travaux publics était en mesure de recommander précisément un appel d'offres, dès

[Texte]

uncomfortable about these matters, back in 1981. Did your deputy minister recommend that a tender call be put then in order to see whether what you thought the market was in fact was confirmed by what came forward?

**Mr. A. Wilson:** It is difficult to remember, but in 1981 I do not think the market had any really serious alternative for a building of that dimension. I think we were pretty well locked into the Tower C transaction. On the Centennial Towers transaction, there was a very low vacancy rate in Ottawa at that time. The current crop of buildings that we see going ahead today had been to some degree suspended because of high interest rates. But I really could not speak directly on any dialogue the deputy minister had with the Minister on that subject.

• 1145

**Mr. Cassidy:** But was it recommended from Public Works that there be a tender call . . .

**Mr. A. Wilson:** No, there was no expressed recommendation to that effect. The direction to do so came down the recognized channels of accountability, and we acted upon them. We negotiated the lease-purchase, presented it back to the Ministers. The Ministers declined it and changed their minds on the process. That was in December 1981.

**Mr. Cassidy:** Okay. But going back to earlier in 1981, certainly if DND wanted to move—but since they already had facilities, it was a matter of their wishing to consolidate. If they had to wait for another year to consolidate, that is not the end of the world. They have been living in those quarters for rather too long already, but they could live there for another year or thereabouts. So why, at the time the requirement was identified by DND and you accepted that there was a requirement, was a tender call not proposed, at least from Public Works, to be shot down by the Ministers, if they thought it was a bad idea?

**Mr. A. Wilson:** I really believe you would have to address that question to Ministers. I have no answer to that.

**Mr. Cassidy:** Perhaps I could say this to the assistant deputy as well. I would read it correctly from the Minister's letter of April 8 that in view of the fact that he directed his staff to commence negotiations, the Minister certainly made a specific decision to ignore the tendering requirements of Treasury Board. I think it is fair to say that on something as major as this the Minister ought to have kept himself informed.

To your knowledge, Mr. Wilson, did the Minister ever consult with the senior officials in the ministry about whether it was appropriate to go forward with this negotiation without seeking tenders?

**Mr. A. Wilson:** Certainly not with myself, Mr. Cassidy, but no doubt there would have been some dialogue with the deputy minister. I really cannot say much more than that. I was not personally involved in any . . .

[Traduction]

1981, si tant est que vous étiez tracassé. Votre sous-ministre a-t-il recommandé un appel d'offres pour vérifier si vos estimations du marché se confirmaient?

**M. A. Wilson:** J'ai du mal à m'en souvenir mais en 1981, je ne pense pas que le marché offrait l'équivalent d'un immeuble de cette taille. Je pense que nous n'avions pas vraiment la possibilité d'autre chose que la Tour C. Au moment du marché concernant les Tours du Centenaire, le taux des immeubles inoccupés à Ottawa était très bas. Tous ces immeubles sur lesquels nous pouvons compter aujourd'hui n'étaient pas encore en chantier à cause des taux d'intérêt élevés. Je ne puis cependant pas vous confirmer que le sous-ministre s'est entretenu avec le ministre à ce propos.

**M. Cassidy:** Le ministère des Travaux publics a-t-il recommandé qu'on procède à un appel d'offre . . .

**M. A. Wilson:** Non, il n'y a pas eu recommandation expresse à cet effet. La directive a suivi la voie hiérarchique et nous nous sommes exécutés. Nous avons négocié le contrat de location-achat et nous l'avons présenté aux ministres. Les ministres l'ont rejeté, ayant changé d'avis entre-temps. C'était en décembre 1981.

**M. Cassidy:** D'accord. Pour revenir à 1981, si le ministère de la Défense nationale voulait démembrer . . . Mais puisqu'il avait déjà des locaux, il s'agissait surtout de les regrouper au même endroit. S'il avait fallu attendre encore un an pour cela, cela n'aurait pas été la fin du monde. Le ministère avait déjà attendu trop longtemps dans les bureaux qu'il occupait, mais il pouvait s'en contenter encore un an. Pourquoi donc, quand le ministère de la Défense nationale a fait part de ses besoins et que vous les avez reconnus comme tels, le ministère des Travaux publics, du moins, n'a-t-il pas proposé de faire un appel d'offre, quitte à ce que le Cabinet en rejette l'idée, s'il l'a trouvé mauvaise?

**M. A. Wilson:** Je pense qu'il vous faudrait poser cette question aux ministres. Je ne saurais pas y répondre.

**M. Cassidy:** Autre chose maintenant, que j'adresse également au sous-ministre adjoint. D'après la lettre du ministre datée du 8 avril, j'en conclus, puisqu'il lui demande expressément d'entreprendre les négociations, qu'il a pris la décision claire de ne pas se soucier des exigences du Conseil du Trésor concernant les appels d'offre. Il serait juste de dire, étant donné l'importance du marché, que le ministre aurait dû faire le nécessaire pour se renseigner.

Monsieur Wilson, à votre connaissance, le ministre n'a-t-il jamais demandé aux cadres du ministère s'il convenait d'entreprendre ces négociations sans faire d'appel d'offre?

**M. A. Wilson:** Il ne m'a certainement pas consulté, monsieur Cassidy, mais nul doute qu'il s'est entretenu de la question avec le sous-ministre. Je n'ai pas grand chose à ajouter là-dessus. Pour ma part, je n'ai pas participé . . .

[Text]

**Mr. Cassidy:** But you held the expertise. You would have been consulted by the deputy minister.

**Mr. A. Wilson:** At that particular time I think the deputy minister had a fairly well developed expertise of his own.

**Mr. Cassidy:** I believe there is a representative of Treasury Board here. Mr. Noreau, you are here as acting secretary, is that correct?

**Mr. Noreau:** Yes, sir.

**Mr. Cassidy:** I would like to ask a question on the correspondence we have here. This is the letter which went to Mr. Meyboom. It comes a bit later. In the letter of June 26 from Mr. Meyboom to Mr. Mackay in 1981, Mr. Meyboom says:

At this late stage Campeau may well assume that we have little choice on Tower C and they will therefore turn that on us and demand that we rent Centennial Tower now, as well as Tower C, virtually on his terms.

As Mr. St. Germain and Mr. Fennell and myself and others have indicated, that is exactly what happened. Eventually a gun was put to the government's head and you wound up wasting \$60 million or \$80 million worth of public money.

The auditor's submission, or chronology, indicates that six months later, in December of 1981, submissions were put in for Tower C and Centennial Towers without relating the fact that this was a package deal. The acceptance of one or the rejection of the other then reopened the whole thing, at a time when there was over-hold on the lease on Tower C. It was after that the muck really hit the fan. The great escalation in rents by Mr. Campeau was imposed on the government. The government eventually felt it had no choice but to accede.

• 1150

On the side of Treasury Board, could you explain this? Mr. Meyboom was at a level where he would process a lot of this information. He was aware of the fact there was likely to be linkage. If Treasury Board officials, in preparing submissions to go before the Ministers on Treasury Board, did not check something as elementary as that, when the two things came in side by side, would there not have been a telephone call from Peter Meyboom to Mr. Mackay asking whether these things were linked or not? I think it may be germane to our decision.

I know you can argue the letter of the law says that public works should have told you, and it did not. Mr. Wilson and other people say that in addition to written communication it is quite normal to have a lot of verbal communication. Given that evidence, how is it the Treasury Board could have kept itself unaware of the fact that these two deals were linked?

**Mr. Noreau:** If I follow you, Mr. Cassidy, I think the Treasury Board, and in particular Peter Meyboom, was aware of that. Indeed, he raised it in a letter to Mr. Mackay; he was

[Translation]

**M. Cassidy:** Mais c'est vous qui aviez les données. Le sous-ministre vous a sûrement consulté.

**M. A. Wilson:** À ce moment-là, je pense que le sous-ministre avait passablement de données lui-même.

**M. Cassidy:** Je pense qu'il y a un représentant du Conseil du Trésor ici. Monsieur Noreau, n'êtes-vous pas ici à titre de secrétaire suppléant?

**M. Noreau:** Oui monsieur.

**M. Cassidy:** Je voudrais vous poser une question sur les lettres que j'ai entre les mains. Il y en a une qui a été envoyée à M. Meyboom. C'est un peu plus tard. Le 26 juin 1981, M. Meyboom écrit à M. Mackay:

Étant donné que les choses sont si avancées, Campeau se dit probablement que nous avons la main forcée dans le cas de la Tour C, et par conséquent, il exigera peut-être que nous louions la Tour du Centenaire maintenant, tout comme la Tour C, ni plus ni moins à ses conditions.

Comme M. St. Germain, M. Fennell, d'autres et moi-même l'avons dit, c'est exactement ce qui s'est passé. Le gouvernement s'est retrouvé coincé et vous avez gaspillé 60 ou 80 millions de dollars en deniers publics.

Le rapport du vérificateur, la chronologie qu'il a établie, démontre que six mois plus tard, en décembre 1981, on a fait des demandes pour la Tour C et les Tours du centenaire sans signaler qu'il s'agissait d'un marché jumelé. Si l'un ou l'autre était rejeté, il fallait reprendre à zéro, à un moment où le bail de la Tour C était déjà expiré. C'est tout de suite après qu'a commencé la débandade. Les loyers exigés par M. Campeau de la part du gouvernement ont commencé à grimper et ce dernier a dû, pour finir, accepter de les payer.

Pouvez-vous nous donner des explications de la part du Conseil du Trésor? M. Meyboom occupait alors des fonctions qui lui donnaient droit à beaucoup de renseignements. Il ne pouvait pas manquer de faire le lien entre les deux. En préparant les documents destinés aux ministres siégeant au Conseil du Trésor, les fonctionnaires du secrétariat, on peut le supposer, pouvaient avoir raté une chose aussi élémentaire que celle-là mais je me demande pourquoi alors, quand les deux demandes se sont retrouvées côte à côte, Peter Meyboom n'a pas téléphoné à M. Mackay pour lui demander s'il y avait un rapport entre les deux. Ce fait est pertinent pour que nous puissions nous faire une idée.

Je sais que vous pouvez répliquer que le ministère des Travaux publics aurait dû vous tenir au courant et qu'il ne l'a pas fait. M. Wilson et d'autres disent qu'en plus des rapports écrits, il est tout à fait normal d'avoir des communications verbales. Cela étant, comment le Conseil du Trésor aurait-il pu s'empêcher de savoir qu'il y avait un lien entre les deux marchés?

**M. Noreau:** Monsieur Cassidy, je pense que le Conseil du Trésor, et M. Peter Meyboom notamment, était au courant. De fait, M. Meyboom en parle dans une lettre adressée à M. Mackay. Il savait très bien que les deux choses étaient liées.



[Texte]

aware of the possibility that the two things could become linked.

**Mr. Cassidy:** Right. But six months later, the Ministers on Treasury Board approved one deal and rejected the other. As a consequence, they lost them both. It wound up being a great deal more money for the same thing a few months later. For want of a nail the battle was lost. For want of a very simple and basic piece of information which was already there in Treasury Board six months earlier . . . How do you account for that?

**Mr. Noreau:** I assume you are asking me whether or not the Treasury Board Ministers had the same awareness as officials about the possibility of the linkage.

**Mr. Cassidy:** The officials were aware of the possibility of a linkage six months before. There were two submissions relating to a cash outlay of something like, I suppose, about \$350 million over the 10- and 25-year terms of the two deals. You do not simply shoot that down the pipe like the purchase of a bunch of pencils.

Under all those circumstances, how is it that Treasury Board officials could have failed to have established whether or not there was a linkage, and then could have failed to have informed the Ministers who had to judge eventually on the submissions?

**Mr. Noreau:** I do not think Treasury Board officials failed to establish that. I assume those facts were part of the information available to Ministers as well.

**Mr. Cassidy:** So you are saying that the Treasury Board officials did know in December and that they did inform the Ministers that these two deals were linked. Therefore, what you are trying to say is that the Ministers defied common sense and simply said they would take one and reject the other.

**Mr. Noreau:** You are saying that, sir. I am trying to explain to you that Ministers made a decision on the basis of facts and information they had in front of them. I said Tuesday that I am not in a position to comment as to whether the information was adequate from their point of view. They obviously made a decision. They obviously then had enough information of good quality in front of them.

**Mr. Cassidy:** Do you state that the Treasury Board officials were aware that the two deals were linked?

**Mr. Noreau:** That is my belief. That they were potentially linked, at least. The letter from Peter Meyboom indicates that.

**Mr. Cassidy:** Do you state that Ministers on Treasury Board were informed of that?

**Mr. Noreau:** I am assuming they were informed of that, sir. I cannot say that they were; I cannot demonstrate they were by any written document because I am not in a position to make anything available. But my knowledge of the functioning of

[Traduction]

**M. Cassidy:** Je sais bien. Six mois plus tard, cependant, les ministres siégeant au Conseil du Trésor ont approuvé un marché et rejeté l'autre. En conséquence, ni l'un ni l'autre ne s'est concrétisé. Résultat, quelques mois plus tard, la même chose coûtait beaucoup plus cher. À cause d'un maillon manquant, la chaîne était brisée. Parce qu'il manquait un simple renseignement, qui se trouvait du reste au Conseil du Trésor six mois plus tôt . . . Comment expliquez-vous cela?

**M. Noreau:** Je suppose que vous me demandez si les ministres du Conseil du Trésor étaient tout aussi au courant que les fonctionnaires du secrétariat concernant le lien entre les deux marchés, n'est-ce pas?

**M. Cassidy:** Les fonctionnaires du secrétariat du Conseil du Trésor savaient depuis six mois qu'il y avait un lien entre les deux. Il y avait deux présentations qui signifiaient au total environ 350 millions de dollars sur 10 ou 25 ans, dans les deux cas. On ne conclut pas un tel marché comme on achète une poignée de crayons.

Dans les circonstances, comment se fait-il que les fonctionnaires du Conseil du Trésor ne se soient pas rendus compte qu'il y avait un lien entre les deux marchés et qu'ils aient omis d'en informer les ministres qui devaient se prononcer?

**M. Noreau:** Je ne pense pas que les fonctionnaires du Conseil du Trésor aient ignoré ce fait. Je pense que les faits étaient également décrits dans les renseignements transmis aux ministres.

**M. Cassidy:** Vous voulez dire que dès le mois de décembre, les fonctionnaires du Conseil du Trésor étaient au courant et qu'ils ont signalé aux ministres que les deux marchés étaient liés. Par conséquent, vous dites que les ministres, en dépit du bon sens, ont donné leur approbation dans un cas et rejeté l'autre proposition.

**M. Noreau:** C'est vous qui dites cela, monsieur. J'essaie de vous expliquer que les ministres ont pris une décision d'après les faits et les renseignements qu'ils possédaient. Je vous ai dit mardi qu'il n'est pas dans mes attributions de juger de la qualité des renseignements du point de vue des ministres. Manifestement, ils ont pris une décision parce que, de toute évidence, ils avaient des renseignements assez complets entre les mains.

**M. Cassidy:** Est-ce que vous dites que les fonctionnaires du secrétariat du Conseil du Trésor savaient que les deux marchés étaient liés?

**M. Noreau:** Je pense que oui. Ils savaient que c'était possible en tout cas et j'en veux pour preuve la lettre de Peter Meyboom.

**M. Cassidy:** Est-ce que vous dites que les ministres du Conseil du Trésor en étaient informés?

**M. Noreau:** Je présume que oui, monsieur. Je ne puis pas vous dire s'ils l'étaient. Je ne puis pas vous donner des documents écrits qui appuieraient mes dires. Mais d'après ce que je

[Text]

the Treasury Board when cases are presented to it leads me to assume that those facts were on the table.

• 1155

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, it seems to me that this happened on Tuesday as well—that eventually things disappeared into the murky depths of whatever the hell happened at the Cabinet level. Madam Chairman, I want to ask a couple of other short questions, hopefully, that relate to some related matters. The first would be a question to Mr. Wilson.

Mr. Wilson, the costs of moving Treasury Board into the L'Esplanade Laurier and of moving the Department of Public Works, National Capital Region, to Hull are in the order of about \$30 million. I have a very simple question, which among other things has been raised with me by certain constituents. Since the reason those costs are \$30 million is that you are moving two major departments and therefore having to fit up space twice, could you explain why \$15 million could not have been saved by simply moving Treasury Board into the space in Hull, rather than having this double shuffle?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, with your permission, Mr. Doug Hartt.

**The Chairman:** Mr. Hartt.

**Mr. D.J. Hartt (Acting Assistant Deputy Minister, Corporate Affairs, Department of Public Works):** We put to the government four alternatives to replace the Place Bell Canada space, essentially. One of them was in fact moving at least part of Finance, Treasury, and OCG to Hull. Another was locating part of them in East and West Memorial Buildings, once those were ready for reassignment. A third was to lease, on a combined basis, additional space in Ottawa, the only building available on the horizon at that point being the Metropolitan Life Building. The fourth was the L'Esplanade Laurier arrangement, which we pointed out involved significant double moves.

We presented the full costs and benefits of these four alternatives to the government, and pointed out that only in two of them, the L'Esplanade Laurier or leasing a complete new component of space in Ottawa or in Hull, would permit combining Finance, Treasury Board, and OCG, which had become splintered.

The decision we were given was that in fact Finance, Treasury Board and OCG were to be combined, and as tradition would have it they were to be in an accommodation within walking distance of Parliament Hill. Now, that left the two alternatives, given the timeframe we had, of either leasing Metropolitan Life, either with a tender or whatever, or L'Esplanade Laurier.

[Translation]

connais du fonctionnement du Conseil du Trésor, je présume qu'il y avait donc cartes sur table.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, nous voyons se reproduire ce qui s'est passé mardi, c'est-à-dire que c'est au niveau du Cabinet que les choses semblent devenir confuses. Madame la présidente, j'aimerais poser deux autres questions qui se rapportent à des questions connexes. Tout d'abord, j'aimerais poser une question à M. Wilson.

Monsieur Wilson, le coût du déménagement du Conseil du Trésor dans les bâtiments de l'Esplanade Laurier et de celui du bureau régional de la Capitale nationale du ministère des Travaux publics pour la Région de Hull s'élève à environ 30 millions de dollars. J'aimerais poser une question bien simple que se posent également certains de mes électeurs. La raison de l'importance de ces coûts est due au fait que l'on déménage deux ministères importants pour lesquels il faut prévoir l'installation dans de nouveaux locaux; pourriez-vous me dire pourquoi l'on n'aurait pu économiser 15 millions de dollars en procédant simplement au déménagement des bureaux du Conseil du Trésor à Hull au lieu de procéder à ce double déménagement?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, je demanderais à M. Doug Hartt de répondre.

**La présidente:** Monsieur Hartt.

**M. D.J. Hartt (sous-ministre adjoint suppléant, Corporation, ministère des Travaux publics):** Nous avons présenté quatre propositions au gouvernement pour remplacer les locaux que nous occupions à la Place Bell Canada. Tout d'abord, il y avait la possibilité de déménager en partie le ministère des Finances, le Conseil du Trésor et le Bureau du contrôleur général à Hull. Une autre possibilité consistait à installer du moins une partie de ces ministères dans les édifices commémoratifs Est et Ouest dès qu'ils seraient prêts. Une troisième possibilité consistait à louer des locaux supplémentaires à Ottawa, en fait dans l'édifice de la Métropolitaine puisqu'il s'agissait là du seul édifice disponible à l'époque. La quatrième possibilité était celle dont nous avons parlé au sujet de l'Esplanade Laurier et qui impliquait ce double déménagement dont j'ai parlé.

Nous avons fait un exposé au gouvernement précisant les coûts et avantages que comportaient ces quatre possibilités et nous lui avons fait remarquer que seules deux d'entre elles permettraient de regrouper le ministère des Finances, le Conseil du Trésor et le Bureau du contrôleur général, services qui avaient été scindés, et ces possibilités étaient la solution de l'Esplanade Laurier ou la location de locaux tout à fait nouveaux à Ottawa ou à Hull.

La décision du gouvernement était la suivante: le ministère des Finances, le Conseil du Trésor et le Bureau du contrôleur général devraient être installés sous le même toit et, comme le veut la tradition, à quelques minutes à pied de la Colline parlementaire. Cela nous limitait donc à deux possibilités, étant donné les délais, et celles-ci consistaient soit à louer les

[Texte]

The costs clearly showed that since you would have to fit up Metropolitan Life, and the rent would be more than \$14 million a year indefinitely, the attraction of going through the difficulties of the L'Esplanade Laurier arrangement made sense. Among other things, it confirmed that as part of this strategy we would fill up our continuing vacant space in Hull, which people are rightly pointing out.

Also, remember that throughout all this—and it really influences a lot of the issues that come before this committee—we were struggling among other things with the 75-25 split Ottawa-Hull, which was a decision taken by government back in either the late 1960s or early 1970s. It was publicly announced that this was what we were going to move to and what we would maintain.

At the time all these things were being considered, we had approached the 25% in Hull; we had not yet quite achieved it. Of course, we had to be careful that as the Public Service grew we did not backslide, if you like. There was some danger that was going to happen; in other words, the percentage in Ottawa would increase, rather than move toward the 75%, which was of course coming down, and stay there.

• 1200

So the Esplanade Laurier strategy, which is really what we call it, was adopted, as I say, with full cost and benefits with the aim of meeting all of these objectives. The distribution between Ottawa/Hull. Again, because of the concern with what was happening to the rental rates—Ottawa was catching up to market, as you perceived here, from being below the national market. The rents were moving up to national market. Our analysis showed us the vacancy rate, a and b quality space, particularly in the core of Ottawa, was down to about 1% and had gone down to about 1% with 1980-81. What was happening was a combination of cost push and demand pull, if you like; not only had costs gone up greatly to create new space, particularly with the high interest rates that pertained at that moment but also, since the supply and demand situation had moved out of balance, we were getting a combination of factors resulting in this incredible change in the base rental rate.

I want to make this one point; one of the many objectives was to increase the vacancy rate. One way of doing that was to leave vacant a couple of big private sector buildings about to come on the market, which we have succeeded in doing.

**Mr. Cassidy:** Madam Chairman, on that point though, the reason why Finance went in at an extra cost of \$15 million, let us say, and Public Works went over to Hull, was because Finance and Treasury Board had some kind of privileged status that said they had to be within walking distance of Parliament Hill. Is that correct?

**Mr. Hartt:** There is no . . .

**Mr. Cassidy:** That is what you said.

[Traduction]

locaux de la Métropolitaine en procédant par soumissions ou ceux de l'Esplanade Laurier.

Il fallait prévoir toutes les installations à faire dans le cas des locaux de la Métropolitaine et un loyer qui serait de plus de 14 millions de dollars par année, indéfiniment. Dans un tel contexte, il semblait plus attrayant de se rabattre sur les possibilités qu'offrait l'Esplanade Laurier. De plus, cela permettait d'occuper certains locaux à Hull qui étaient vacants et faisaient l'objet de questions de la part du public.

Il ne faut pas non plus oublier, ce qui est très important pour la bonne compréhension de toute cette question, que l'on devait tenir compte de la répartition des locaux entre Ottawa et Hull dans une proportion de 75 à 25 p. 100, décision qui avait été prise par le gouvernement à la fin des années 60 ou au début des années 70. Le gouvernement annonça par conséquent sa décision.

A cette époque, nous n'avions pas encore atteint le chiffre de 25 p. 100 des locaux gouvernementaux situés à Hull. Il fallait faire attention à ce que l'on ne s'éloigne pas encore davantage de ce chiffre alors que la Fonction publique connaissait de l'expansion. On ne voulait pas que la proportion de locaux gouvernementaux situés à Ottawa dépasse ce pourcentage de 75 p. 100.

Le gouvernement a par conséquent adopté cette solution de l'Esplanade Laurier en toute connaissance de cause et ayant différents objectifs à l'esprit. Comme je l'ai dit, il fallait tenir compte de la répartition des locaux gouvernementaux entre Ottawa et Hull. De plus, les loyers à Ottawa rattrappaient le niveau national, le taux d'occupation pour des bureaux de classes A et B, particulièrement dans le centre d'Ottawa, était tombé à environ 1 p. 100. Les coûts avaient augmenté considérablement, particulièrement dans le contexte des taux d'intérêt élevés qui prévalaient à l'époque. De plus, la situation de l'offre et de la demande était déséquilibrée. Différents facteurs provoquaient ce changement incroyable du taux de loyer de base.

J'aimerais préciser également qu'un de nos nombreux objectifs était d'augmenter le taux de vacance. Une façon de procéder était de laisser vacants quelques édifices de l'entreprise privée qui allaient être mis sur le marché locatif. Nous avons réussi à cet égard.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, la raison pour laquelle le ministère des Finances s'installe dans ces locaux à un coût supplémentaire de 15 millions de dollars et pour laquelle les Travaux publics déménagent à Hull est que le ministère des Finances et le Conseil du Trésor ont une situation privilégiée puisqu'ils doivent être situés à une courte distance à pied du Parlement. Est-ce exact?

**M. Hartt:** Il va sans . . .

**M. Cassidy:** C'est ce que vous avez dit.



[Text]

**Mr. Hartt:** —question that had they remained splintered, some money could have been saved, yes.

**Mr. Cassidy:** There is \$15 million . . .

**The Chairman:** I am sorry to interrupt you, Mr. Cassidy. I wanted to get answers to your questions but I also want to leave time for us to hear from the deputy, and we have a steering committee to attend. Could I ask the witness if he would be kind enough to keep his answers as brief and factual as possible?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, quite possibly to help in answering the member's question, the member of the Treasury Board, I think . . . One of the key points that has been covered by Mr. Hartt is the relationship between Treasury Board, Finance and the Comptroller General. I am making this as a suggestion; it may help if the Treasury Board representative spoke of that relationship, because in the end it makes quite a sizeable volume of officials together.

**Mr. Cassidy:** With respect, the point I am asking about is the privileged status for Finance and Treasury Board, that they should be in walking distance of Parliament Hill. Any department that can get that can just walk away with the bag in terms of getting what they want. And it is clear that in the pecking order, they gave Public Works a kick in the ass and it landed over in Hull.

**Mr. Hartt:** I am sorry, that was only one of the considerations. The main one was that they be combined. And we all know the great efficiencies that come about as a result of combined operations. That was the starting point. Whether you combine them in Hull or in downtown Ottawa or somewhere else, the difference, the \$15 million you are talking about, wherever that comes from, would have pertained. The main decision was that they be combined.

**Mr. Cassidy:** The instructions you worked on, though, were that they had to work within walking distance.

**Mr. Hartt:** No, not really. That they had to be combined was our . . .

**Mr. Cassidy:** Because what I am hearing is that the taxpayers have in fact paid, let us say, \$15 million in extra moving and fill-up costs in order that these departments be located together in downtown Ottawa, rather than possibly in Hull.

**The Chairman:** Mr. Noreau, would you like to add something?

**Mr. Noreau:** Yes, Madam Chairman, just a couple of facts. First of all, the Treasury Board, Finance and the Comptroller General share a common administration. The administration branch is common to the three, so there is obvious advantages for us to be regrouped.

Number two, with respect to the walking distance from the Hill issue, it is the daily business of the Treasury Board and Finance, at least, to attend Cabinet committees, Treasury Board and all of this and it is . . . Of course, you could say that one could take a taxi from Hull from anywhere in town, but

[Translation]

**M. Hartt:** . . . il va sans dire que si ces ministères étaient restés séparés, on aurait pu économiser de l'argent.

**M. Cassidy:** Il y a 15 millions de dollars . . .

**La présidente:** Je regrette de vous interrompre monsieur Cassidy. Je voulais que vous obteniez réponse à vos questions, mais il faut laisser le temps au sous-ministre de répondre; de plus nous avons une réunion du Comité de direction. Pourrais-je demander au témoin d'être aussi bref que possible et de s'en tenir aux faits?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, pour répondre à la question du député . . . M. Hartt a expliqué cette question clé des rapports entre le Conseil du Trésor, le ministère des Finances et le Bureau du contrôleur général. Je vous fais la suggestion suivante: il serait peut-être utile que le représentant du Conseil du Trésor vous donne des explications.

**M. Cassidy:** Ma question porte précisément sur le statut privilégié du ministère des Finances et du Conseil du Trésor qui doivent, dit-on, se situer à courte distance du Parlement. Il est certain que dans ces conditions, ces ministères pouvaient obtenir ce qu'ils voulaient. Il est certain que ces ministères se sont considérés beaucoup plus importants que le ministère des Travaux publics qui s'est fait envoyer à Hull.

**M. Hartt:** Je regrette, mais il s'agit là seulement d'une des questions qui est entrée en ligne de compte. Un facteur très important est que le gouvernement voulait voir regrouper les trois ministères en question. Nous savons tous combien des opérations combinées permettent une plus grande efficacité. Que l'on rassemble ces trois ministères à Hull ou au centre d'Ottawa ou quelque part d'autre, il fallait compter sur des frais de 15 millions de dollars. En fait la décision principale était celle de rassembler ces différents ministères.

**Mr. Cassidy:** Cependant, les instructions que vous avez reçues étaient que ces locaux devaient être situés à une courte distance à pied du Parlement.

**M. Hartt:** Pas vraiment, mais plutôt que ces trois ministères devaient être rassemblés.

**M. Cassidy:** En fait, les contribuables ont dépensé 15 millions de dollars en déménagement supplémentaire pour que ces organismes soient situés dans les mêmes locaux au centre d'Ottawa plutôt qu'à Hull.

**La présidente:** Monsieur Noreau, voudriez-vous ajouter quelque chose?

**Mr. Noreau:** Oui, madame la présidente, quelques faits. Tout d'abord, le Conseil du Trésor, le ministère des Finances et le Bureau du contrôleur général ont une direction commune, celle de l'administration, ce qui milite en faveur d'un regroupement.

Deuxièmement, en ce qui concerne la proximité de la Colline, les représentants du Conseil du Trésor et du ministère des Finances ont, dans leurs attributions, l'obligation d'assister aux comités du Cabinet, aux réunions du Conseil du Trésor etc . . . Evidemment, on peut toujours prendre un taxi pour se

**[Texte]**

there is a lot of movement between the House and the Treasury Board and Finance and it is one factor, as Mr. Hartt says. But it is, at least from the Treasury Board's departmental point of view, certainly more advantageous for employees and for management to be closer.

• 1205

**Mr. Cassidy:** Madam Chair, I have just another question for the Auditor General. I am sorry but my list is kind of developing as I have not had a chance to read his... But have you been able to resolve the question of access to the Petro-Canada documents with the Prime Minister? Are you in a position to make any public statement about that now?

**Mr. Dye:** Madam Chair, the Prime Minister wrote to me last Friday. I received his letter in the morning. I responded on the next business day, Monday morning, and I have not heard back, so I am not in a position to make any statements.

**Mr. Cassidy:** Madam Chair, the question of access, which was, we were told in December before the House rose, in fact on the verge of being resolved, on February 7 is not yet resolved. Is that correct?

**Mr. Dye:** That is correct.

**The Chairman:** Thank you. Now I would like to turn to Mr. Lafontaine. We have heard a great of testimony, a great deal of detail—some of it contradictory, some of it unsubstantiated hearsay, but nevertheless there are some trends which are very clear. It is clear that there were problems with inventory control. It is clear that Public Works did not have full information about costs, and it is clear that there were problems about the management of excess space.

Our steering committee met last night and did not set up any further hearings for the Department of Public Works immediately, because the first task now is to analyse this evidence and set about presenting some options to the members of the committee.

Mr. Lafontaine had said earlier that he had some statement to make on the proposed measures to correct the problems which the Auditor General has pointed out, so I would invite Mr. Lafontaine to give us his statement now.

**Mr. Hawkes:** On a point of order, Madam Chairman.

**The Chairman:** Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** I am chairman of another committee which met at 9.30 a.m. I came as quickly as I could at 11 a.m. and do have some things I would like to see dealt with and put on the record before the conclusion. I am just wondering whether or not Mr. Lafontaine will be using the remaining time.

**The Chairman:** Mr. Lafontaine, how long does your statement take?

**[Traduction]**

rendre de Hull ou de n'importe où ailleurs en ville, cependant les allées et venues sont assez fréquentes entre la Chambre, le Conseil du Trésor et le ministère des Finances, et c'est donc un facteur dont on a tenu compte, comme l'a dit M. Hartt. Du point de vue du Conseil du Trésor, il est certainement plus avantageux de rapprocher les employés et les cadres.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, j'aimerais poser une autre question au Vérificateur général. Je m'excuse, mais mon nombre de questions augmente, peut-être à cause du fait que je n'ai pas eu la possibilité de lire son... Avez-vous eu la possibilité de résoudre la question concernant votre accès aux documents de Pétro-Canada avec le premier ministre? Êtes-vous prêt à faire une déclaration publique à ce sujet?

**M. Dye:** Madame la présidente, le premier ministre m'a écrit une lettre vendredi passé. J'ai reçu sa lettre le matin. J'ai répondu le jour d'affaires suivant, c'est-à-dire lundi matin et je n'ai pas encore reçu de réponse. Je ne suis donc pas prêt à faire des déclarations publiques.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, la question de cet accès aux documents en question, qui était sur le point d'être résolue comme on nous l'a dit en décembre avant l'ajournement de la Chambre, n'est pourtant pas encore résolue le 7 février. Est-ce bien exact?

**M. Dye:** Oui.

**La présidente:** Merci. J'aimerais m'adresser maintenant à M. Lafontaine. Nous avons entendu pas mal de témoignages, on nous a donné beaucoup de détails, dont certains sont contradictoires, certains ne sont fondés que sur des qu'en-dira-t-on, cependant, certaines choses ressortent clairement. Ainsi, il semblerait y avoir des problèmes en matière de contrôle d'inventaire. Il semblerait également que les Travaux publics n'avaient pas tous les renseignements voulus en ce qui concerne les coûts, il est certain également qu'il existait des problèmes quant à la gestion de l'espace excédentaire.

Nous avons eu une réunion de notre Comité de direction hier soir et nous n'avons pas prévu d'autres séances avec des représentants du ministère des Travaux publics dans l'immédiat, étant donné que notre première tâche sera d'abord d'analyser les témoignages, après quoi nous pourrions faire quelques propositions aux membres du Comité.

M. Lafontaine a dit précédemment qu'il avait une déclaration à faire au sujet des mesures prévues pour corriger les problèmes signalés par le Vérificateur général et j'invite donc M. Lafontaine à nous faire son exposé maintenant.

**M. Hawkes:** J'invoque le Règlement, madame la présidente.

**La présidente:** Monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Je suis président d'un autre comité qui s'est réuni à 9h30. Je suis venu aussi rapidement que possible à 11 heures et j'aimerais aborder certaines questions et cela de façon publique. Je me demande si M. Lafontaine utilisera tout le temps qui reste?

**La présidente:** Monsieur Lafontaine, combien de temps vous faudra-t-il pour faire votre exposé?

[Text]

**Mr. Lafontaine:** Just a few minutes, Madam Chair.

**The Chairman:** Mr. Lafontaine.

**Mr. Lafontaine:** Madam Chair, following the meeting of the other day, I went back to my office and pondered over your invitation to come before this committee with some initial proposals to correct, address, the problems raised in the Annual Report of the Auditor General.

I think it becomes very evident to me that any plan of action which we will develop must take into consideration, one, the findings and recommendations of the Auditor General; two, the discussions which have taken place in this committee over the last few weeks; three, the recommendations which your committee may make, and to which you have just alluded, Madam Chair. Then last but not least, consideration must be given the results of the review group currently under the direction of the Deputy Prime Minister.

During the discussions, Madam Chair, I have undertaken to take the appropriate action required to operate within the policies of the Treasury Board. In fact, my Minister has agreed to write to the committee and confirm this undertaking.

I have also mentioned that specific action plans will be developed and discussed with the Treasury Board Secretariat, the Office of the Comptroller General and the Auditor General. These plans, once discussed with the various groups I have mentioned, will then be submitted to the appropriate Minister or Ministers. I say Ministers because in some cases they may have to go to the Treasury Board for approval. I have also undertaken, Madam Chairman, to inform the committee of such plans.

• 1210

During the discussion over the last few weeks, the Auditor General has raised the question of who is in charge. In fact, I think members have repeatedly asked questions along the same lines, about roles and responsibilities.

In the area of office accommodation, jurisdictions are divided between Department of Mines, Treasury Board and Public Works. In my view, it is very important that roles and responsibilities be clearly spelled out and that everyone clearly understands his role and responsibilities in the various stages of the accommodation process. I have already mentioned, during the discussions, that my department and the Treasury Board secretariat are committed to reviewing such a process.

I have also mentioned this morning that accountability must be clear, not only between departments but also inside the department. In response to a question by a member this morning, after a few weeks in the department I feel that we must review our organization to make sure that the organizational structure is supportive of the objectives before us.

Furthermore, I believe it is important that TBS and Public Works review the various policies and guidelines governing the

[Translation]

**M. Lafontaine:** Quelques minutes, madame la présidente.

**La présidente:** Monsieur Lafontaine.

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, après la réunion de l'autre jour, je suis rentré dans mon bureau et j'ai réfléchi à l'invitation que vous nous faisiez de venir témoigner devant le Comité afin de vous faire certaines propositions initiales visant à remédier aux problèmes soulevés dans le rapport annuel du Vérificateur général.

Il me semble évident que tout plan d'action que nous mettrons en place devra tenir compte d'abord des observations et recommandations du Vérificateur général, deuxièmement des discussions qui ont eu lieu au sein de ce Comité au cours des quelques dernières semaines, troisièmement, des recommandations que pourrait faire votre Comité et auxquelles vous venez justement de faire allusion, madame la présidente. Enfin, il faudra, et c'est une chose fort importante, tenir compte des recommandations du groupe d'étude sous la direction du vice-premier ministre.

Au cours des discussions, madame la présidente, je me suis engagé à prendre les mesures voulues pour respecter les politiques établies par le Conseil du Trésor. En fait, mon ministre est d'accord de confirmer par écrit un tel engagement.

J'ai également mentionné que des programmes d'action précis seront mis au point et que l'on en discutera avec le secrétaire du Conseil du Trésor, le bureau du Contrôleur général et celui du Vérificateur général. Ensuite, ces plans seront soumis au ministre ou aux ministres compétents. Je dis ministres au pluriel car dans certains cas l'approbation devrait peut-être obtenue du Conseil du Trésor. Je prends sur moi également, madame la présidente, d'informer le Comité de tels plans.

Au cours de la discussion que nous avons eue au cours des quelques dernières semaines, le vérificateur général a soulevé la question de la responsabilité. En fait, les membres du comité ont posé à plusieurs reprises des questions en ce sens.

En ce qui concerne cette question des locaux, la compétence est répartie entre le ministère des Mines, le Conseil du Trésor et les Travaux publics. A mon avis, il est très important que les rôles et les responsabilités soient clairement précisés et que tout le monde comprenne exactement quel est son rôle et sa responsabilité au cours des diverses étapes de ce processus. J'ai déjà mentionné au cours des discussions que mon ministère et le Secrétariat du Conseil du Trésor se sont engagés à suivre de près un tel processus.

J'ai également mentionné ce matin que le partage des responsabilités doit être clair, non seulement entre ministères, mais au sein du ministère. En réponse à une question posée par un membre du comité ce matin, après quelques semaines dans ce ministère, j'estime que nous devons passer en revue notre organisation pour nous assurer que nous comprenons bien quels sont les objectifs.

De plus, j'estime qu'il est important que le Secrétariat du Conseil du Trésor et les Travaux publics passent en revue les



*[Texte]*

administration and procurement of office accommodation (a) to ensure that there is a common understanding of such policy; (b) to identify any aspects which may be operationally difficult to implement; (c) to identify weaknesses and corrective actions, particularly in the area of information required in support of proposed leases, lease purchases, acquisitions, Crown building, etc., and in order to improve forward planning by departments.

I believe, Madam Chair, that my colleague from Treasury Board, Mr. Noreau, will be addressing the last point in particular in some of his remarks.

I should mention that we will also continue to work with the Office of the Comptroller General to ensure that Public Works' new expenditure plans appropriately disclose the activities and related expenditures to Parliament. This was a point raised particularly as regards lease purchase.

With regard to compliance, I intend to undertake the following:

(1) I will issue a management statement regarding compliance with Treasury Board policies and guidelines.

(2) I will be strengthening the financial function within the department, as recommended by some members and as supported by the Auditor General. I will review the various processes which support the development of proposals to the Minister and introduce the required changes.

I believe that Bill C-13 is also another element of compliance which has been addressed.

Madam Chair, I have extended invitations to representatives of the Auditor General and the Office of the Comptroller General to attend and participate in the meetings of the department audit and evaluation committee which I will personally chair. I am also considering inviting a representative from the private sector to sit as a member of this committee, given the nature of the role of Public Works.

I should mention that I consider the audit function as an instrument of change and not just a way of identifying compliance with policies. I think that answers a question raised this morning about using audit for change. It is my objective, in this area, that weaknesses in our processes and systems will be identified early, rather than too late, and that remedial action will be taken quickly.

During the last two weeks the quality of data bases was questioned and points were made that accurate and reliable information is required for efficient and effective decision-making. Initiatives are underway to put in place three major corporate systems, and I can assure you that we will press forward and see to their full implementation. The financial management system includes a cost-accounting module. On that basis,

*[Traduction]*

différentes politiques et lignes directrices en matière administrative et concernant la location de locaux, ceci afin a) de s'assurer que ces deux organismes comprennent de la même façon la politique en question; b) afin d'identifier les différents domaines dont l'application poserait peut-être des problèmes; c) d'identifier les faiblesses et les mesures correctives à prendre, particulièrement dans le domaine des renseignements nécessaires à l'appui de dispositions à prendre en matière de location, locations-achats, acquisitions, édifices de la Couronne, etc. et afin d'améliorer la planification en ce domaine par les ministères.

Je crois, madame la présidente, que mon collègue du Conseil du Trésor, M. Noreau, se penchera sur cette dernière question dans certaines de ces remarques.

Je dois mentionner que nous allons également continuer à travailler avec le Bureau du contrôleur général afin de nous assurer que les nouveaux plans de dépenses des Travaux publics fassent connaître comme il se doit les activités de notre ministère et les dépenses qui s'y rapportent au Parlement. C'est une question qui a été soulevée tout particulièrement en ce qui concerne la location-vente.

En ce qui concerne l'application des politiques et lignes directrices, j'ai l'intention de prendre les dispositions suivantes:

(1) Je ferai rédiger un exposé de gestion concernant l'application des politiques et lignes directrices émises par le Conseil du Trésor.

(2) Je veillerai à renforcer la fonction financière au sein du ministère comme le recommandent certains membres de même que le vérificateur général. Je passerai en revue les différentes étapes de l'élaboration des propositions à faire au ministre tout en prévoyant les changements nécessaires.

De plus, je crois que l'adoption du Bill C-13 nous permettra d'avoir un outil de plus en matière d'application des politiques et lignes directrices.

Madame la présidente, j'ai invité des représentants du Bureau du vérificateur général ainsi que de celui du contrôleur général de participer aux réunions du Comité de vérification et d'évaluation de notre ministère dont je serai le président. Je songe également à inviter un représentant du secteur privé à être membre de ce comité étant donné la nature et le rôle de notre ministère.

A mon avis la fonction de vérification est un instrument du changement et pas simplement une façon d'identifier le respect des politiques. Je crois que cela répond à une question soulevée ce matin et qui portait sur le recours à la vérification afin d'effectuer des changements. En ce domaine, mon but est d'identifier rapidement les faiblesses de nos systèmes afin de pouvoir prendre des mesures rapidement en cas de problème.

Au cours des deux dernières semaines, on a mis en cause la qualité de nos bases de données et l'on a dit que des renseignements précis et fiables sont nécessaires pour une prise de décision efficace et réelle. Des initiatives sont en cours à l'heure actuelle pour mettre en place trois systèmes importants de données et je puis vous assurer que nous ne nous arrêterons pas avant que ce système soit complètement en place. Le

[Text]

Madam Chairman, the assistant deputy minister of Finance has sent out the invitation to any members who may be interested in detailed briefings. We will gladly make ourselves available for those.

• 1215

Secondly, there is the facilities inventory system, which was discussed this morning in response to a member's question, and a time-accounting system.

Madam Chairman, the Auditor General has also raised a problem of unoccupied space. In this area certain actions are already under way. Mr. Wilson has mentioned that buildings are being reviewed in a systematic way to identify space fully occupied as against unoccupied space. As this is done, our information system will be updated so that new requests are considered against the space available. In addition, we will also ensure information is provided, shared and discussed with the Treasury Board Secretariat, because they will be getting submissions through their own net.

With regard to surplus land and buildings, I have mentioned that a review is under way of surplus land and buildings and my Minister will be announcing a plan to dispose of certain assets. In fact this was also a discussion this morning.

Madam Chairman, I believe it is important to display the cost of accommodation, in order to improve the management of office accommodation. In my view, this will improve accountability. As a first step, on April 1, 1985, Public Works Canada will charge its clients the direct cost of services, for certain services that they receive. It is a start.

I would like to close my remarks by saying they are not meant to be fully comprehensive. In fact, I recognize they do not address the full scope of the Auditor General's report. Analysis of the report will continue and the required actions will be identified and undertaken.

I also recognize that to realize these changes it is evident to me there must be commitment, but also constant attention. A senior officer has been identified, supported by two other officers, one working in Corporate Policy, the other one a senior adviser to the Assistant Deputy Minister of Finance.

I would like to close by saying that in no way, in my view, does the assignment of an officer lessen the responsibility and commitment of the members of the executive team.

Madam Chairman, I know my colleague has some points which support my statement. They either amplify the statement or answer some of the questions that members have also raised during the discussion. So it is your decision whether you want to proceed further.

**The Chairman:** Your colleague, you mean . . .

**Mr. Lafontaine:** Mr. Noreau from the Treasury Board Secretariat.

**The Chairman:** Yes. Before I go to Mr. Noreau, I understand that the Department of Public Works is not yet in a

[Translation]

système de gestion financière comprend un module s'occupant de la comptabilité des coûts. Pour cette raison, madame la présidente, le sous-ministre adjoint aux Finances a fait parvenir une invitation à tous les députés au cas où ceux-ci voudraient avoir des informations détaillées. Nous organiserons des séances d'information pour ceux que cela intéresse.

Ensuite, il y a le système de dénombrement des installations dont on a discuté ce matin suite à une question d'un député, puis un système de comptabilité des échéances.

Madame la présidente, le vérificateur général a également soulevé le problème des locaux vides. On a déjà adopté certaines mesures. M. Wilson a dit qu'on allait faire un examen systématique des édifices afin de déterminer l'espace occupé et les locaux inutilisés. Notre système d'information sera mis à jour au fur et à mesure de sorte que les nouvelles demandes seront étudiées en fonction des locaux disponibles. En outre, nous nous assurerons que les renseignements seront transmis au secrétariat du Conseil du Trésor car il en recevra également par son propre réseau.

Quant aux terrains et aux édifices excédentaires, j'ai déjà dit qu'un examen de cela était en train de se faire et mon ministre annoncera un plan pour disposer de certains actifs. On en a d'ailleurs également discuté ce matin.

Madame la présidente, je trouve important de montrer le coût des installations si l'on veut améliorer la gestion des bureaux. À mon avis, cela améliorera le contrôle. Dans un premier temps, le premier avril 1985, Travaux publics Canada réclamera de ses clients le coût de certains services rendus. C'est un début.

Je vais m'arrêter en disant que c'est loin d'être fini. De fait, j'admets que ces mesures n'embrassent pas toute la portée du rapport du vérificateur général. Nous allons poursuivre l'analyse de ce rapport afin de déterminer les mesures à prendre et de donner suite.

J'admets également que pour réaliser ces changements, il faudra un engagement ferme de le faire et une attention constante. On a déjà choisi un haut fonctionnaire, aidé de deux autres, l'un travaillant aux politiques ministérielles et l'autre comme conseiller principal auprès du sous-ministre adjoint aux Finances.

En terminant, je tiens à affirmer que la nomination d'un fonctionnaire ne diminue en rien la responsabilité et l'engagement des membres du Comité de direction.

Madame la présidente, je sais que mon collègue aimerait dire quelques mots à l'appui de ma déclaration. Il va soit confirmer ce que j'ai dit, soit répondre à certaines questions posées par les membres du Comité. C'est à vous de décider si vous voulez continuer.

**La présidente:** Par collègue, vous entendez . . .

**M. Lafontaine:** M. Noreau du secrétariat du Conseil du Trésor.

**La présidente:** Bien. Avant de passer à M. Noreau, je crois comprendre que le ministère des Travaux publics n'est pas

[Texte]

position to provide Members of Parliament with the detailed information in Part III of the estimates. Do you have a timetable for that?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, possibly I could ask our ADM, Finance.

**The Chairman:** I do not want a long answer, just when you expect to be able to do it.

**Mr. Lafontaine:** We will be tabling our Part III of the estimates very shortly.

**Mr. Noreau:** They will be tabled February 26, Madam Chairman. Part III of the estimates for Public Works will contain information on lease-purchase cost of a number of buildings that are being referred to in those hearings.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Noreau:** I do not want to use much time, Madam Chairman. Aside from agreeing with what Mr. Lafontaine had said with regard to the projects and activities he has identified, I think the Treasury Board Secretariat and the Treasury Board can take a few measures that would assist the department in correcting some of the problems that have been identified. There are numerous ways of doing so, but for example, the Treasury Board Secretariat can recommend strongly to the Treasury Board that the Treasury Board should strengthen its requirement from departments with respect to their forward planning; in simple words, that departments come to Public Works more in advance with their needs, their plans of expansion, movements and all this. The department is often caught at the last hour by requests that force them to rearrange plans and all those things.

• 1220

I also think, hopefully without creating a huge paper burden, we could require departments to identify and cost the implications in terms of accommodation of their personal changes. The departments come to the Treasury Board, ask for more person-years and such requests, and they do not always take enough care in laying down the implications in terms of accommodation and space which those additional person-years imply.

In addition, we would be prepared to check the validity of the requests from the departments that go to the Department of Public Works in terms of whether or not they are founded, legitimate or approved. I suppose that would give support to the department in dealing with its clients in a more knowledgeable fashion, because the Treasury Board Secretariat would be able to say, yes, those resources have been approved; those personnel resources are indeed coming or will be hired by the department.

I do not want to take too much time. I just want to indicate here a few measures that the Treasury Board Secretariat can take to support and complement the initial action plan which the deputy has outlined. We will fully co-operate with him and his officials in his endeavours.

[Traduction]

encore en mesure de fournir aux députés la Partie III détaillée des prévisions budgétaires. Avez-vous arrêté une date?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, je pourrais peut-être demander à notre sous-ministre adjoint aux Finances de vous répondre.

**La présidente:** Je ne m'attends pas à une longue réponse, je voudrais juste savoir quand vous pourrez nous présenter cela.

**M. Lafontaine:** Nous devrions déposer notre Partie III très bientôt.

**M. Noreau:** Ce sera déposé le 26 février, madame la présidente. Dans la Partie III des prévisions budgétaires des Travaux publics, vous trouverez des renseignements sur le coût de location-achat d'un certain nombre d'édifices dont on a parlé ici.

**La présidente:** Merci.

**M. Noreau:** Je n'en ai pas pour très longtemps, madame la présidente. Outre que de confirmer ce qu'a dit M. Lafontaine à propos des projets et activités mentionnés, je crois que le secrétariat du Conseil du Trésor et le Conseil du Trésor peuvent prendre certaines mesures qui aideront le ministère à corriger les problèmes qui ont été détectés. Il y a diverses façons de faire. Par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor peut recommander fermement au Conseil du Trésor qu'il renforce ses exigences pour la planification à long terme des ministères, autrement dit, que les ministères s'adressent aux Travaux publics plus longtemps à l'avance afin de faire connaître leurs besoins, leurs projets d'expansion, leurs déplacements, etc. Le Ministère est souvent pris à la dernière minute avec des demandes qui les obligent à refaire tous leurs plans.

J'espère également que sans créer une trop grosse montagne de paperasse, on puisse exiger des ministères qu'ils déterminent la nécessité et le coût des aménagements matériel dus au changement de personnel. Les ministères se présentent au Conseil du Trésor pour demander plus d'années-personnes, par exemple, sans pour autant se soucier de ce que cela pourrait nécessiter de plus en matière de locaux et d'aménagement.

Nous serons également à même de vérifier le sérieux des demandes adressées par les ministères aux Travaux publics. Nous déterminerons ainsi si elles sont fondées, légitimes et dûment approuvées. Je présume que cela aidera le Ministère à traiter avec ses clients puisqu'il sera un peu mieux renseigné, le Secrétariat du Conseil du Trésor étant alors en mesure de confirmer que les ressources humaines supplémentaires ont bel et bien été autorisées.

Je ne voulais pas prendre trop de temps, simplement vous indiquer quelques mesures que le Secrétariat du Conseil du Trésor peut prendre à l'appui du plan d'action initial que vient de vous décrire le sous-ministre. Nous collaborons pleinement avec ses collègues et lui.



*[Text]*

**The Chairman:** Thank you. Again, I would like to stress the provision of adequate information in Part III of the estimates as one method of allowing parliamentarians to continue to monitor this matter.

Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** I will be very brief. I was just checking with the researcher with respect to an unanswered request for information. The department has promised to have a reply to the second report of the Public Accounts committee from last year by February 8, which will be tomorrow. Is that still your intention, or is it ready now?

**Mr. Lafontaine:** Madam Chairman, I was rather careful. I am told by lawyers that there are all kinds of technicalities of reports by past Parliaments and new Parliaments. This is why I worded my reply this morning that my Minister has undertaken to provide to this committee the undertaking that he will see that the department managed within the Treasury Board directives, policies and guidelines. I think it meets the expectation of the committee, but there is a moot point about one Parliament asking another Parliament for accountability. I am not the expert; I think the lawyers in this area would have to...

**The Chairman:** The point is that the report will be forthcoming. Is that right, Mr. Lafontaine?

**Mr. Lafontaine:** The commitment will be made, yes.

**Mr. Cassidy:** With respect, will there be a response to the report of the committee that was tabled last year? Will there be a response?

**Mr. Lafontaine:** My understanding from the first time I appeared before this committee, Madam Chairman, is that the committee made three recommendations in its report. One relates to the Department of Public Works, and the other two recommendations relate to the Treasury Board.

The first recommendation relates to operating within the Treasury Board policies. I wanted to be in a position to commit ourselves early. I was told there are all kinds of legal questions to be looked into. So I am basically saying—and I have committed, and the Minister has agreed to that—that the Minister will be writing to the committee saying that the governing of the department will respect and will be the Treasury Board policies and guidelines.

• 1225

**Mr. Cassidy:** With respect, Madam Chair...

**The Chairman:** I am sorry to interrupt, but...

**Mr. Cassidy:** I am sorry; may I just ask this question?

**The Chairman:** Mr. Hawkes and Mr. Desjardins are also waiting for questions.

**Mr. Cassidy:** I am awfully sorry. Okay.

*[Translation]*

**La présidente:** Je vous remercie. Je désire rappeler que si les renseignements fournis dans la Partie III des Prévisions budgétaires sont justes, ce sera une façon pour les parlementaires de vérifier l'évolution de la situation.

Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** Ce ne sera pas long. Je viens juste de vérifier auprès du chercheur pour savoir si nous avons obtenu une réponse à une demande de renseignement. Le Ministère avait promis de nous présenter d'ici le 8 février, c'est-à-dire demain, une réponse au second rapport du Comité des comptes publics de l'an dernier. Est-ce là toujours son intention? La réponse est-elle déjà prête?

**M. Lafontaine:** Madame la présidente, j'ai été très prudent. Nos conseillers juridiques nous ont dit que les rapports d'ancienne législature par rapport à une nouvelle comportaient toutes sortes d'incidences particulières. Voilà pourquoi j'ai soigneusement formulé ma réponse de ce matin quand je vous ai dit que mon ministre s'était engagé à promettre au Comité qu'il s'assurerait que le ministère soit administré conformément aux directives, politiques politiques et lignes directrices du Conseil du Trésor. Je crois que cela répond aux attentes du Comité, mais on ne s'entend pas sur la possibilité pour une législature de demander des comptes à une autre. Je ne suis pas un expert dans le domaine. Je crois que les juristes devraient...

**La présidente:** Mais le rapport devrait nous parvenir, n'est-ce pas monsieur Lafontaine?

**M. Lafontaine:** On s'y est engagé.

**M. Cassidy:** Sauf votre respect, a-t-on l'intention de répondre au rapport déposé par le Comité l'an dernier?

**M. Lafontaine:** Lors de ma première comparution devant ce Comité, madame la présidente, j'ai cru comprendre que le Comité avait fait trois recommandations dans son rapport. L'une intéresse le ministère des Travaux publics et les deux autres, le Conseil du Trésor.

La première recommandation parle d'administration conforme aux politiques du Conseil du Trésor. Je voulais que nous soyons en mesure très tôt de prendre un engagement. On m'a dit que toutes sortes de points de droit devaient être étudiés. Je réaffirme donc que, comme je vous l'ai promis, le ministre va écrire au Comité pour dire que le Ministère sera administré conformément aux politiques et lignes directrices du Conseil du Trésor.

**M. Cassidy:** En toute déférence, madame la présidente...

**La présidente:** Je suis désolée de vous interrompre, mais...

**M. Cassidy:** Je m'excuse. Puis-je poser une seule question?

**La présidente:** M. Hawkes et M. Desjardins aussi voudraient poser une question.

**M. Cassidy:** Je m'excuse. Très bien.

[Texte]

**The Chairman:** I appreciate your frustration, Mr. Cassidy. I share it because what we are hearing now is different from what was said before, because in the evidence previously Mr. Lafontaine had said that the Minister would be providing to the committee a letter responding to the committee's recommendation.

**Mr. Lafontaine:** I may be playing on nuance here. I am saying, yes, the Minister will be providing to the committee a letter...

**The Chairman:** Yes. I am sorry; we cannot let this go on too much longer. I can only suggest, Mr. Cassidy, that the matter is still open. We will receive the letter. If it does not satisfy the committee, we will have to proceed from there.

A copy of the steering committee report has been circulated. We do not have a quorum to adopt it so I am circulating it merely for information.

Another matter I have mentioned for information: Mr. Lewis quoted extensively today from a letter from the then President of the Treasury Board to the then Minister of Public Works. In accordance with House policy that a document quoted from is tabled, Mr. Lewis has made it available. We do not have a quorum now, but I would suggest that this simply be appended to the minutes of today's meeting.

I will have to leave at 12.30, but I am sure the vice-chairman would be prepared to allow Mr. Hawkes and Mr. Desjardins to place their questions.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Madam Chairman.

I will be as disciplined as I can. I will not be able to ask all the questions I brought with me. I look forward to a bit of a break where we can look at the documents a little more closely.

One of the things we will have to make a recommendation about is the way instructions are received. We have encountered at least one situation where verbal instructions were given but not followed up by writing. I asked a question last Thursday about the letter from Mr. McFarland to Mr. Wilson which indicates that directions were made to enter into negotiations regarding Centennial Towers and Tower C.

I asked that you tell us whether those were in writing or verbally, asked for a copy of them so we might know who gave them and in what form. You have not provided us with that. Could you do so now so we can have that on the record? That is my first; I have three things I want to deal with.

**The Vice-Chairman:** Mr. Wilson.

**Mr. A. Wilson:** There are a few documents we intended to table. They are fairly voluminous and in the short time between the Tuesday and Thursday sessions we have not yet been able to duplicate them, but it is our intention to provide this material. We should be able to provide it by tomorrow.

[Traduction]

**La présidente:** Je comprends votre frustration, monsieur Cassidy. D'ailleurs, je la partage parce que ce que nous entendons maintenant diffère de ce qu'on nous a dit auparavant puisque M. Lafontaine dans des témoignages précédents, nous a dit que le ministre allait fournir au Comité une lettre répondant à la recommandation du Comité.

**M. Lafontaine:** Ce n'est peut-être qu'une question de nuance. J'ai dit qu'effectivement le ministre allait fournir au Comité une lettre...

**La présidente:** C'est vrai. Je m'excuse. Nous ne pouvons pas nous éterniser sur cette discussion. Disons, monsieur Cassidy, que l'affaire n'est pas classée. Nous allons donc recevoir une lettre. Si cette lettre ne satisfait pas le Comité, nous déciderons de la suite à donner.

On vous a distribué une copie du rapport du comité directeur. Nous n'avons pas le quorum qui nous permettrait de l'adopter. Par conséquent, il a été distribué pour votre gouverne.

Je voudrais également vous mentionner pour votre gouverne que M. Lewis a cité plus tôt de larges extraits d'une lettre envoyée par le président du Conseil du Trésor de l'époque au ministre des Travaux publics de l'époque. Conformément au Règlement, un document dont on cite des extraits doit être déposé. Par conséquent, M. Lewis nous en a donné copie. Comme nous n'avons pas le quorum, je propose tout simplement que cette lettre soit annexée au compte rendu de la séance d'aujourd'hui.

Je vais devoir vous quitter à 12h30, mais je suis certaine que le vice-président sera disposé à prendre ma place pour que MM Hawkes et Desjardins posent leurs questions.

**M. Hawkes:** Merci, madame la présidente.

Je vais me montrer aussi discipliné que possible. Je ne pourrai pas poser toutes les questions que j'avais préparées. J'espère que nous aurons un moment pour jeter un coup d'oeil plus attentif à ces documents.

Nous allons devoir faire une recommandation sur la façon dont les directives sont notées. Dans au moins un cas, des directives verbales ont été données, sans qu'il y ait de suivi par écrit. Jeudi dernier, j'ai posé une question à propos d'une lettre envoyée par M. McFarland à M. Wilson, dans laquelle on dit que des ordres ont été donnés d'entamer les négociations pour les Tours Centennial et la Tour C.

Je voudrais savoir si ces ordres ont été donnés par écrit ou oralement, et je voudrais si possible en obtenir copie afin que nous puissions savoir qui les a donnés et comment. Vous ne nous avez pas fourni cela. Pourriez-vous le faire maintenant afin que ce soit consigné? Voilà ma première question; je voudrais aborder trois autres points.

**Le vice-président:** Monsieur Wilson.

**M. A. Wilson:** Nous avons quelques documents que nous avions l'intention de déposer. Ils sont assez volumineux si bien que nous n'avons pas eu le temps de les faire photocopier depuis mardi. Nous avons tout de même l'intention de vous fournir tout cela. Nous devrions être en mesure de le faire demain.

[Text]

**Mr. Hawkes:** So you are assuring me, Mr. Wilson, that we will know who gave Mr. McFarland those directions.

Let me just repeat the clause at issue, and it comes out of our hearings of last week:

As you are aware, we have now been directed to negotiate with Campeau regarding Centennial Towers and Tower C.

I want to know where that direction came from and if it was verbal or in writing. If it is in writing, are you saying we will have a copy of it?

**Mr. A. Wilson:** Are you talking of the direction to the region or the direction to the department?

**Mr. Hawkes:** You have given us a memo—it is in our possession now—from Mr. McFarland to Mr. Wilson, dated July 23, 1981.

**Mr. A. Wilson:** I think the “we” in that particular memo refers to the department as having been directed to negotiate. That would be my impression of it. Mr. McFarland is here, who is the author, but I think he is referring to the fact that indeed the department was directed to do that.

**Mr. Hawkes:** Is that a direction from the deputy . . .

**Mr. A. Wilson:** Yes, there is a direction.

**Mr. Hawkes:**—and is it in writing?

• 1230

**Mr. A. Wilson:** Yes. I believe we have tabled that document.

**Mr. Hawkes:** And the information you gave us last day—the research officers at the table tell me it is not in it. That document is not what you have tabled to this point. Are you assuring me now . . .

**Mr. A. Wilson:** You are talking of the negotiations for Tower—I do not have Mr. McFarland’s letter in front of me now.

**Mr. Hawkes:** The letter from Mr. McFarland to Mr. Wilson—to you—is tabled.

**Mr. A. Wilson:** Yes, dated . . .

**Mr. Hawkes:** Dated July 23, 1981. In that letter, which we do have, it indicates you are now directed . . .

**Mr. A. Wilson:** To negotiate jointly on Centennial Towers and Tower C.

**Mr. Hawkes:** The letter says:

As you are aware, we have now been directed to negotiate with Campeau regarding Centennial Towers and Tower C.

I want to know if that was a verbal direction and from whom. If it was a written direction, can we have a copy? I asked for that last Thursday. It has not to this point been provided.

**Mr. A. Wilson:** I will need to review the documents tabled. I had thought all necessary documents had been tabled. My

[Translation]

**M. Hawkes:** Vous m’assurez donc, monsieur Wilson, que nous saurons qui a donné ces ordres à M. McFarland.

Je vais vous répéter ce qui nous intéresse ici. C’est tiré du compte rendu de nos délibérations de la semaine passée:

Comme vous le savez, on nous a ordonné de négocier avec Campeau à propos des Tours *Centennial* et de la Tour C.

Je voudrais savoir d’où venait cet ordre et s’il a été donné par écrit ou oralement. S’il a été donné par écrit, allez-vous nous en fournir une copie?

**M. A. Wilson:** Parlez-vous de l’ordre donné au Bureau régional ou au Ministère?

**M. Hawkes:** Vous nous avez déjà donné une note de service envoyée à M. Wilson par M. McFarland le 23 juillet 1981. Nous l’avons déjà en main.

**M. A. Wilson:** Je crois que le pronom « nous » dans la note de service correspond au ministère. On a ordonné au ministère de négocier. C’est mon impression personnelle. M. McFarland, l’auteur de cette note de service, est ici, mais je crois qu’il voulait dire que le ministère s’était vu ordonner de le faire.

**M. Hawkes:** Cette directive viendrait-elle du sous-ministre . . .

**M. A. Wilson:** Oui, il y a eu directive.

**M. Hawkes:** . . . et a-t-elle été donnée par écrit?

**M. A. Wilson:** Oui, je crois que nous avons déjà déposé ce document.

**M. Hawkes:** Mais les renseignements que vous nous avez donnés l’autre jour—les chercheurs ici me disent que ce n’est pas là-dedans. Ce document ne se trouve pas dans ce que vous avez déposé jusqu’à maintenant. Est-ce que vous m’assurez que . . .

**M. A. Wilson:** Vous parlez des négociations pour la Tour—je n’ai pas la lettre de M. McFarland sous les yeux.

**M. Hawkes:** La lettre que M. McFarland a envoyée à M. Wilson, c’est-à-dire à vous-même, a déjà été déposée.

**M. A. Wilson:** Oui, elle était datée du . . .

**M. Hawkes:** Du 23 juillet 1981. Dans cette lettre, que nous avons déjà, on dit qu’on vous a ordonné . . .

**M. A. Wilson:** De négocier pour les Tours *Centennial* et la Tour C.

**M. Hawkes:** La lettre dit ce qui suit:

Comme vous le savez, on vient de nous ordonner de négocier avec Campeau pour les édifices *Centennial* et la Tour C.

Je voulais savoir si c’était un ordre verbal et de qui il émanait. Si c’était un ordre écrit, pourrions-nous en avoir copie? J’ai demandé cela jeudi dernier, mais nous ne l’avons toujours pas reçu.

**M. A. Wilson:** Je devrai revoir les documents déjà déposés. Je croyais que tous les documents nécessaires avaient déjà été



*[Texte]*

reading of the letter—and I will verify this with Mr. McFarland later—is that it is indeed confirming that the department has been directed to negotiate with Campeau for the lease-purchase. That was a direction through the hands of the Minister to the deputy minister, and to myself from the deputy minister. I thought, sir, we had tabled these documents.

**Mr. Hawkes:** So you are telling me a document does exist; it was a written direction. In that letter he indicates they had been directed. I want to know how they were directed.

**Mr. A. Wilson:** I will clarify that, Mr. Chairman. There are voluminous documents. I will clarify that.

**The Vice-Chairman:** Mr. Wilson, I think it was a direction from the Minister.

**Mr. A. Wilson:** We had received clear direction departmentally, through the office of the Minister to the Deputy Minister, to conduct that negotiation. That is clear, and it is the subject of a document of confidence—that level of direction. The question of how that was communicated to the regional officials I will try to clarify.

**The Vice-Chairman:** I just want to get one point, before I miss it. Mr. Wilson, could you table all the documents you have with you with the clerk? We will provide the reproduction. We would like to have them analysed by the clerk first.

**Mr. A. Wilson:** Some of them are scribbles. They were handwriting the aggregations of them. But I would be happy to go through them with the clerk and leave the ones he wishes to see. It would relieve us of the task of duplication. I had five packages with me for that purpose. I was simply going to relay them. But I would be glad to comply with your request.

**Mr. Cassidy:** Mr. Chairman, just on a point of clarification, did the assistant deputy minister say the direction was a document of confidence? I am not sure if I misheard him or not.

**Mr. A. Wilson:** We received direction—we are talking of the instruction to negotiate a package arrangement for Tower C and for Centennial Towers together in 1981. That is what we are talking about. That was received through the Minister's office, yes.

**The Vice-Chairman:** Excuse me one minute. I just want to get down to this. Earlier in the day you said you were going to table documents. You did not have them copied. Can you table the documents you have with you with the clerk?

**Mr. Lafontaine:** Yes.

**The Vice-Chairman:** Could you table them now?

**Mr. Lafontaine:** Yes.

• 1235

**Mr. Hawkes:** Let me move to the second issue I want clarity on before we move on, and that is report-writing. I have had a

*[Traduction]*

déposés. D'après mon interprétation de la lettre—et je vais devoir vérifier cela auprès de M. McFarland plus tard—celle-ci confirme que le ministère s'est vu demander de négocier avec Campeau la location-achat. La directive serait venue du ministre, qui l'a transmise au sous-ministre, lequel me l'a transmise à moi. Je croyais que nous avions déposé ces documents.

**M. Hawkes:** Vous dites donc que ce document existe, que la directive a été donnée par écrit. Dans cette lettre on dit tout simplement qu'on s'est vu ordonner quelque chose. Je voulais savoir de quelle façon l'ordre avait été donné.

**M. A. Wilson:** Je vais obtenir des précisions, monsieur le président. Ce sont des documents très épais, et je vais devoir vérifier.

**Le vice-président:** Monsieur Wilson, je crois que la directive émanait du ministre.

**M. A. Wilson:** Au ministère, nous avons reçu la directive très claire du bureau du ministre, par l'entremise du sous-ministre, de mener ces négociations. C'est clair et cela fait l'objet d'un document confidentiel, du moins à ce niveau-là. Quant à savoir comment la directive a été communiquée aux responsables régionaux, je vais me renseigner.

**Le vice-président:** Avant qu'il ne soit trop tard, j'aimerais avoir une précision. Monsieur Wilson, pourriez-vous déposer tous les documents que vous avez avec vous en les remettant au greffier? Nous nous chargerons de la photocopie. Nous aimerions que le greffier y jette un coup d'oeil d'abord.

**M. A. Wilson:** Dans certains cas, il s'agit de griffonnage. La plupart de ces notes sont manuscrites. Je serai très heureux de les passer en revue avec le greffier pour laisser ce qu'il veut voir. Cela nous éviterait de les faire photocopier. J'en avais déjà cinq paquets. Je vais simplement vous les passer telles quelles. Je vais donner suite à votre demande avec plaisir.

**M. Cassidy:** Monsieur le président, je voudrais d'abord une précision. Le sous-ministre adjoint a-t-il dit que le document transmettant la directive était confidentiel? Je ne sais pas si j'ai bien entendu.

**M. A. Wilson:** Nous avons reçu un ordre... Il est question de la directive qui nous a été donnée de négocier une entente pour la Tour C et les édifices *Centennial* ensemble, en 1981. Voilà de quoi nous parlons. Cette directive est arrivée par le bureau du ministre.

**Le vice-président:** Un moment. Je voudrais arriver au fond de l'affaire. Plus tôt ce matin vous avez dit que vous alliez déposer des documents, mais que vous n'aviez pas eu le temps de les faire photocopier. Pouvez-vous maintenant déposer ces documents en les laissant au greffier?

**M. Lafontaine:** Oui.

**Le vice-président:** Vous pouvez les déposer tout de suite?

**M. Lafontaine:** Oui.

**M. Hawkes:** Je vais passer à la deuxième question, celle de la rédaction du rapport, car je tiens à ce que les choses soient

[Text]

feeling that the objectives of why we, as taxpayers, pay for Treasury Board and a Treasury-Board-type agency can be subverted by personnel policy. In that context, I would like from the deputy minister a response to the following.

It seems to me that frequently people move from the control position in Treasury Board, where they actually review submissions and provide advice to Ministers, into line departments that submit the documents Treasury Board requires. From a deputy minister's perspective, that is probably wise behaviour, because the frequency with which those documents are accepted will likely increase. I mean, because the person has familiarity with receiving them; the person may have helped design the regulations in the first place, and they have friendship patterns. It seems to me that as a Public Accounts committee concerned with protecting taxpayers, we might want to make a recommendation that such pattern should be broken; that it is not a good idea for people to go from a particular part of Treasury Board into a line department and submit documents back to where they were. I would like on the record some sense of comment from this deputy minister about that issue. Does he feel it is a good idea? Does he think it is a poor idea? Is my logic faulty?

**Mr. Lafontaine:** Certainly, Madam Chair, I do not mind answering that question. The public servants work with the Government of Canada, which is composed of many departments, as the member has mentioned—such as central agencies, line departments, some with vertical mandates some with horizontal mandates. I think the advantage of having officers go to work in the various areas is to accumulate experience, accumulate and develop a better understanding of the full system because in the end it is a system that serves the executive and Parliament.

So in my view it is just the opposite. I think going to central agencies and understanding what the roles of the central agencies are and providing policy advice to the Minister helps. I mean just like it is very useful if you have senior managers who have worked not only in central agencies but also in line departments, who have occupied national headquarter positions as well as gained regional experience. I think there have been studies done by the Public Service Commission in the past where it was suggested that when you achieve certain ranks in the Public Service, it was good in certain instances—I do not mean that it is a necessity—to have varied experience. In fact, I hate to use the private sector comparisons, but . . .

**Mr. Hawkes:** May I interrupt for one second because time is running short. My question is very specific. Is it a good idea to come from the receiving end of Treasury Board submissions into a line department that sends such submissions to the job that was just left? Is that a good idea? Does that help us, as taxpayers, to feel confident that the central agency is doing its job?

[Translation]

bien claires avant de poursuivre. J'ai eu l'impression que nos objectifs de contribuables lorsque nous payons pour des organismes comme le Conseil du Trésor peuvent être déformés par la politique relative au personnel. Dans ce contexte, je pose la question suivante au sous-ministre.

Apparemment, il arrive souvent que des gens qui exerçaient un poste de contrôle au Conseil du Trésor, un poste où ils étudiaient des demandes et conseillaient les ministres, soient transférés dans des ministères qui soumettent des documents au Conseil du Trésor. Du point de vue d'un sous-ministre, c'est probablement un comportement sage puisque ces documents risquent d'être acceptés plus souvent. En effet, la personne qui va les recevoir les connaît déjà. Il peut arriver qu'elle ait participé à la préparation des règlements, des amitiés se sont nouées. Il me semble que le Comité des comptes publics, qui est là pour protéger les intérêts des contribuables, devrait recommander que l'on interdise ce genre de transfert. Il n'est pas normal que des gens quittent le Conseil du Trésor pour un ministère et soient alors en mesure de soumettre des documents aux autorités dont ils faisaient partie auparavant. J'aimerais que le sous-ministre me dise ce qu'il en pense. Est-ce une bonne idée? Est-ce une mauvaise idée? Est-ce que je raisonne mal?

**M. Lafontaine:** Je vais certainement répondre à cette question, madame la présidente. Les fonctionnaires travaillent dans le cadre du gouvernement du Canada, qui se compose de nombreux ministères comme le député l'a observé, les organismes centralisés, les ministères périphériques, certains organismes qui ont des mandats verticaux, d'autres des mandats horizontaux. Lorsqu'on envoie les gens travailler dans différents domaines, cela a l'avantage de leur donner de l'expérience et de leur permettre de mieux comprendre l'ensemble du système. En effet, en fin de compte, c'est un système qui est là pour servir l'exécutif et le Parlement.

A mon avis, c'est donc exactement le contraire. Je pense que c'est une excellente chose de pouvoir travailler pour les organismes centralisés et de comprendre le rôle qu'ils jouent, la façon dont ils conseillent le ministre pour les questions relatives aux politiques. De la même façon, les directeurs qui ont travaillé non seulement pour les organismes centralisés mais également pour les ministères périphériques, qui ont occupé des postes au siège national et qui ont acquis une expérience régionale, ont un avantage certain. La Commission de la Fonction publique a déjà effectué des études qui ont démontré que, lorsque l'on atteint un certain rang dans la Fonction publique, il est parfois bon, ce n'est pas une nécessité, mais il est bon d'avoir une expérience très variée. En fait, je n'aime pas faire de comparaisons avec le secteur privé, mais . . .

**M. Hawkes:** Permettez-moi de vous interrompre, car je vais manquer de temps. Je vous ai posé une question très précise. Est-ce que c'est une bonne idée d'être transféré dans un ministère qui envoie des demandes à une personne qui occupe un poste que l'on a déjà occupé soi-même au Conseil du Trésor? Est-ce que c'est une bonne idée? Est-ce que cela peut rassurer les contribuables sur l'efficacité de l'organisme centralisé?

[Texte]

**Mr. Lafontaine:** What you have when people move from a central agency to a department is really someone who arrives, understands the policies of the Treasury Board which have been decided by Ministers, and who knows the requirements. These are some of the discussions which have taken place over the last two weeks by members. There have been suggestions that there should have been more information going to the Treasury Board; that the Treasury Board submissions should have been more complete. So you have officers who have seen it from that end.

**Mr. Hawkes:** May I stop you for one second. In the period of time we have been dealing with here, had not the people making those submissions previously come from Treasury Board?

**Mr. Lafontaine:** I do not know. I am sure some have, some have not. I do not know, quite honestly.

**Mr. Hawkes:** Mr. Wilson, did you come from Treasury Board?

**Mr. A. Wilson:** Yes, I did, Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** And were you receiving those submissions before you came into actually . . .

**Mr. A. Wilson:** Yes, I was.

**Mr. Hawkes:** And do we have a lot of evidence about the quality of those submissions?

• 1240

**Mr. A. Wilson:** No, I would say not. The experienced Treasury Board staff member usually has a fairly substantial background in the business of the departments that he or she is interfacing with. The degree of documentation therefore might as well be minimized because of that. Perhaps fewer explanations of the nature of transactions is necessary. An ongoing process of knowledge at both ends—the department's knowledge of Treasury Board's practices, the Treasury Board's of the department's—I think is mutually beneficial.

**Mr. Hawkes:** Is it mostly beneficial in getting things through rather than blocked.

**Mr. A. Wilson:** No, that has not been my experience, Mr. Hawkes.

**The Vice-Chairman:** Excuse me, I hate to interject here, but I find this is somewhat circular. We have been through this route before. Whether you were here or not, we did go through this route before.

**Mr. Hawkes:** Let me move to the next issue.

**The Vice-Chairman:** We do not have a lot of time. Mr. Desjardins has been here all day and he would like to put some questions. So could you move quickly and maybe place your questions and ask for a response within the next week?

**Mr. Hawkes:** Okay.

**Mr. Cassidy:** Mr. Chairman, I am afraid I am the lone opposition voice left, and I really have to disappear. Perhaps I could ask one of the researchers, if it is only 10 more minutes

[Traduction]

**M. Lafontaine:** Les gens qui passent d'un organisme centralisé à un ministère sont en mesure de comprendre les politiques du Conseil du Trésor qui ont été arrêtées par les ministres, ce sont des gens qui connaissent les exigences. Les députés discutent de cette question depuis deux semaines, certains ont suggéré que le Conseil du Trésor devrait posséder plus d'informations, que les demandes qui lui parviennent devraient être plus complètes. Dans le cas qui vous intéresse, les responsables connaissent l'autre côté de la médaille.

**M. Hawkes:** Permettez-moi de vous interrompre un instant. Pendant la période dont nous parlons, est-ce qu'il n'y a pas eu des gens qui ont préparé ces demandes et qui venaient du Conseil du Trésor?

**M. Lafontaine:** Je ne sais pas. Certains en sont probablement venus, d'autres pas. Je ne sais pas, en toute honnêteté.

**M. Hawkes:** Monsieur Wilson, êtes-vous venu du Conseil du Trésor?

**M. A. Wilson:** Oui, monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Et avant de changer de poste, vous receviez ces demandes . . .

**M. A. Wilson:** Effectivement.

**M. Hawkes:** Et nous avons une idée assez précise de la qualité de ces demandes?

**M. A. Wilson:** Non, je pense que non. Le personnel expérimenté du Conseil du Trésor a reçu le plus souvent une bonne formation dans les ministères avec lesquels il est appelé à traiter. C'est une circonstance qui peut aussi bien minimiser la documentation. Il est moins nécessaire d'expliquer la nature des transactions. Une meilleure connaissance à tous les stades, une meilleure connaissance des pratiques du Conseil du Trésor dans les ministères, une meilleure connaissance des pratiques des ministères au Conseil du Trésor, tout cela est bénéfique.

**M. Hawkes:** Si c'est bénéfique, c'est surtout parce que cela permet de faire accepter les demandes au lieu de les voir refuser.

**M. A. Wilson:** Non, monsieur Hawkes, ce n'est pas ce que j'ai pu constater.

**Le vice-président:** Excusez-moi, j'hésite à vous interrompre, mais j'ai l'impression que nous tournons en rond. Nous avons déjà discuté de cette question. Je ne sais pas si vous étiez là, mais nous avons déjà discuté de tout cela.

**M. Hawkes:** Je vais passer à la question suivante.

**Le vice-président:** Il ne nous reste pas beaucoup de temps. M. Desjardins est là depuis ce matin et il a des questions à poser. Donc, pouvez-vous poser vos questions pour qu'on y réponde la semaine prochaine?

**M. Hawkes:** D'accord.

**M. Cassidy:** Monsieur le président, je crains bien d'être la dernière voix de l'opposition et je suis forcé de disparaître. Peut-être pourrais-je demander à mes chercheurs de me



## [Text]

of questions, to inform me of any things that really explode—sort of take it that I am here in person.

**The Vice-Chairman:** I am going to try to get a listing of questions for written answers to be provided within a week, so you will get both.

**Mr. Hawkes:** May I just take one minute. I will not ask a question, I will just make a statement.

The Auditor General triggered us to conduct this inquiry on the basis of documents which were historical, and he made comment about the quality of the documents, the accuracy of the information, and so on. And Mr. Lafontaine is a new deputy minister.

Last Thursday—if you will look at page 7:54 of our proceedings—I asked the department to provide me with a new piece of information, not an historical document, that would deal with the Lease Tender Call. I asked some specific questions, and over the weekend and by Tuesday you produced a document which has the number 7 on it. So you provided me with information which is the kind of information you might normally provide to a Minister, at least in part.

I had a chance to look at that last day and started to raise some questions about it. I have had a chance to look at it better. The first piece of information that came out was that it was not accurate. It talks about eight leases. We discovered last time it was nine. It has amorphous phrases such as “the remaining three were never built”, but it does not tell me which ones. In other words, it does not meet my information needs, either in terms of its accuracy or its completeness. And that is a current document in the last seven days.

I simply want to get that on the record that in my view, on the basis of this small slice of behaviour, the problem is not totally historic. If this is an example of the kind of information that has been provided to Ministers, then it does not meet the criterion I would expect from a professional organization providing information. It really obfuscates rather than clarifies.

I guess what I really should do is just quit now. I have pointed it out. I hope the deputy minister might review it, take a good look at my question, take a good look at what the department produced as to accuracy and completeness.

**Mr. A. Wilson:** Could I respond, Mr. Chairman?

**The Vice-Chairman:** Yes.

**Mr. A. Wilson:** The buildings that were not built, Mr. Hawkes, there is a column in the attachment to the memorandum of coverage of the document that reads “Current status”. It indicates which of the buildings were not built. I think that covers that particular point.

The question of the ninth building, Mr. Plante, I think, addressed that and explained that this was a smaller lease which was authorized under departmental authority; the others were not. It was a renewal lease. We can certainly identify that lease if this is your wish.

## [Translation]

faire part de toute explosion qui pourrait se produire au cours des dix prochaines minutes, ainsi, vous pourriez considérer que je suis toujours là.

**Le vice-président:** Je vais essayer de faire préparer une liste de questions auxquelles des réponses écrites seront fournies la semaine prochaine; vous serez donc doublement informé.

**M. Hawkes:** Un instant, si vous permettez. Ce n'est pas une question, mais une observation.

Le vérificateur général nous a demandé de faire cette enquête en nous fondant sur des documents historiques; il a fait des observations sur la qualité des documents, l'exactitude des informations qu'ils contiennent, etc. M. Lafontaine est un nouveau sous-ministre.

Jeudi dernier, si vous consultez la page 7:54 de notre compte rendu, j'ai demandé au ministère de me fournir une nouvelle information, non pas un document historique, mais des faits nouveaux sur les appels d'offre pour les locations. J'ai posé des questions précises et après la fin de semaine, mardi, vous avez produit un document qui porte le numéro sept. Vous m'avez donc donné des informations qui, d'ordinaire, sont réservées à un ministre, du moins en partie.

Depuis hier, j'ai eu l'occasion de lire ce document et j'ai commencé à me poser des questions. Pour commencer, je me suis aperçu que ce n'était pas exact. Il est question de huit baux. La dernière fois, nous avions déterminé qu'il y en avait neuf. Il y a des phrases tout à fait vagues comme: «Les trois autres n'ont jamais été construits», mais on ne précise pas desquels il s'agit. Autrement dit, on n'a pas répondu à ma demande d'information, car ce n'est ni exact ni complet. Cela, c'est un document tout frais, qui date de cette semaine.

Je tiens à souligner qu'à mon avis, si l'on en juge par ce type de comportement, le problème n'est pas uniquement historique. Si c'est un exemple du type d'information qui parvient aux ministres, cela n'est pas à la hauteur de ce qu'on attend d'un organisme professionnel. En fait, cela obscurcit les choses au lieu de les éclaircir.

Je pense que je vais m'en tenir là. Je vous ai fait connaître mon point de vue. J'espère que le sous-ministre en tiendra compte, étudiera ma question de près, s'interrogera sur l'exactitude de ce que le ministère produit.

**M. A. Wilson:** Monsieur le président, est-ce que je peux répondre?

**Le vice-président:** Oui.

**M. A. Wilson:** Les immeubles qui n'ont pas été construits, monsieur Hawkes: il y a une annexe au mémoire qui s'intitule «État actuel des choses». C'est une liste des immeubles qui n'ont pas été construits. Je crois que cela répond à votre question.

Quant au neuvième immeuble, M. Plante, je crois, en a parlé et a expliqué qu'il s'agissait d'un bail bien moins important payé à même la caisse du ministère; ce n'était pas le cas des autres. Il s'agissait du renouvellement d'un bail. Si vous le souhaitez, nous pouvons vous donner des détails.

*[Texte]*

• 1245

**Mr. Hawkes:** Just let me point out something else to you. In your very first line you talk about a request for lease proposals—you do not give us that so we see what it was—for the replacement of approximately 66,000 square metres. Last day I asked you some questions about that. That is where we found out there were nine. But those nine leases representing 66,000 square feet were renewals, not replacements. So right there in the first line you lead me towards replacement. We come to section (b) and we have renewals for that 66,000 square feet.

Now, is that or is that not a conundrum, at the very least misleading? I think a really close perusal of this document might be very instructive for the deputy minister.

**Mr. A. Wilson:** If I may be so bold, Mr. Chairman, the tender call was for the renewals. It does not necessarily imply that the tender call would have resulted in renewal.

**Mr. Hawkes:** That is fine. That sounds accurate. In the very first line of my information, why do you tell me it is for the replacement? Why do you not tell me it is for renewal?

**Mr. A. Wilson:** We did not necessarily set out to renew. We set out to get renewals if they were the lowest prices; but if they were not the lowest prices, consideration would then have to be given to replacement. We can certainly provide you with a head document; that is, the tender documents. We would be glad to provide that to you. I imagine that is wording from the advertisement in the newspapers or the introductory statements in the documents themselves. Technically, we did renew; but that we set out to renew or replace, I suppose, would be more complete.

**Mr. Hawkes:** Helpful to Ministers if it is accurate.

**Mr. A. Wilson:** Mr. Hawkes, you did ask for two other pieces of information. If I may provide that to you and merely save a little work back at home base, you did ask for the average of the prices submitted in the nine. The average is \$184 per square metre. I would remind the members that only two of these nine were actually buildings in the core area, the other seven being buildings in more outlying areas, which of course, would impact on the base rates.

**Mr. Hawkes:** May I come in at that point? The minute you tell me that is your average, you are telling me that, for those nine leases, in some cases you paid more than the quoted rate. You see, you provide me with the quoted rates, but you do not provide me with the rates you actually signed for. Working from quoted rates of what you gave me, it was closer to \$175. So if the average goes up to \$184...

**Mr. A. Wilson:** No.

**Mr. Hawkes:**—then the quoted rates are not what is accepted. The first document you gave to this committee said accepted, yes or no.

*[Traduction]*

**M. Hawkes:** J'ai une autre anomalie à vous faire remarquer. Dans la première ligne, vous parlez d'un appel d'offres de baux en vue de remplacer environ 66,000 mètres carrés. L'autre jour, j'ai posé des questions là-dessus. Nous avons appris qu'il s'agissait de neuf baux, mais que c'était des renouvellements et non pas remplacements. Mais ce n'est pas ce que donne à entendre votre première ligne. Dans le paragraphe b), nous apprenons que ce sont des renouvellements pour cet espace de 66,000 mètres carrés.

Ne pensez-vous pas que cela nous induit en erreur, ou que c'est trompeur, pour dire le moins? Je crois que le sous-ministre apprendrait beaucoup en examinant attentivement ce document.

**M. A. Wilson:** Si je peux me permettre de le faire remarquer, monsieur le président, l'appel d'offres mentionnait des renouvellements, mais cela n'impliquait pas forcément que de tels arrangements seraient conclus.

**M. Hawkes:** Très bien. Cela me semble exact. Dans la première ligne du document, pourquoi ne dites-vous pas que c'est pour un renouvellement?

**M. A. Wilson:** Nous n'avions pas forcément l'intention de renouveler les baux. Nous sommes disposés à faire des renouvellements si l'offre est la plus avantageuse, mais si ce n'était pas le prix le moins élevé, nous envisagerions la possibilité de signer un nouveau bail. Nous nous ferons un plaisir de vous donner le dossier de l'appel d'offres. Je suppose que c'est la formule employée dans les appels publiés dans les journaux ou dans les documents eux-mêmes. En fait, nous avons renouvelé les arrangements existants, mais au départ, notre intention était de renouveler les baux ou d'en conclure de nouveaux, selon le cas.

**M. Hawkes:** Ce serait utile aux ministres d'avoir les renseignements exacts.

**M. A. Wilson:** Monsieur Hawkes, vous avez demandé deux autres renseignements. Si vous me permettez de vous répondre tout de suite, vous avez demandé quelle est la moyenne des soumissions faisant suite aux neuf appels d'offres. La soumission moyenne est de 184\$ le mètre carré. Je vous rappelle que seulement deux de ces neuf soumissions portaient sur des immeubles qui se trouvent dans le centre même; les sept autres édifices se trouvaient dans des zones plus périphériques, ce qui a influé évidemment sur le prix de base.

**M. Hawkes:** Permettez-moi d'intervenir. Puisque vous me dites que c'est la soumission moyenne dans le cas des neuf baux, je suppose que dans certains cas, vous avez accepté de payer un tarif plus élevé. Vous me donnez ces renseignements, mais vous ne me dites pas ce que vous avez convenu de payer en location. D'après les taux que vous citez, cela se trouverait plutôt aux alentours de 175\$. Donc, si la moyenne est portée à 184\$...

**M. A. Wilson:** Non.

**M. Hawkes:** ... les tarifs cités ne sont pas ceux qui ont été acceptés. Dans le premier document que vous avez soumis au Comité, il était question des tarifs conclus, oui ou non.

*[Text]*

**Mr. A. Wilson:** We will provide you . . .

**Mr. Hawkes:** You leave us with the impression that you accepted the quoted rates. Now we find that is not accurate.

**The Vice-Chairman:** Mr. Hawkes, I am sorry. I have to interject here because we are running over. I am sorry Mr. Hawkes was not here earlier, but could you provide him with the information in writing, even though it means you have to go back? I want Mr. Desjardins, who has been very patient, to get his questions on the record and allow him to get some answers.

**Mr. A. Wilson:** We will provide him with the responses. The other question was: How many submissions were submitted for . . .

**The Vice-Chairman:** Could you give him that in writing? I am sorry.

**Mr. A. Wilson:** We will provide that in writing.

**The Vice-Chairman:** Thank you very much.

Just before I recognize Mr. Desjardins, you mentioned documents with scrawl. Those have not been tabled as of this moment.

**Mr. A. Wilson:** We have with us a series of documents that were sorted out in the last 48 hours for tabling and having to do with one or two of the transactions, and we will be glad to turn these over to the research officers or the Clerk of the Committee.

**The Vice-Chairman:** Thank you very much. Mr. Desjardins.

**M. Desjardins:** Merci, monsieur le président. Mon intervention était prévue avant que M. Lafontaine ne prenne la parole. Je vais donc poser des questions très rapides sur les «espaces inoccupés», surtout dans la région de Montréal qui, je crois, a été très peu analysée ici, jusqu'à maintenant. On a beaucoup parlé de la région d'Ottawa, de Vancouver, de Toronto, mais on a peu parlé des espaces non utilisés à Montréal. En en parlant, on pourrait boucler la boucle.

• 1250

J'avais plusieurs questions. J'en aurais eu sûrement pour 20 ou 30 minutes, mais je ne dispose pas de tant de temps. J'ai vécu à Montréal durant plusieurs années. J'en suis parti en 1980 pour aller vers un air plus sain, l'air de Rouyn-Noranda. En 1979 et 1980, comme tous les gens qui étaient à Montréal à l'époque, je voyais tous les jours un trou béant, un trou gigantesque au coin de Dorchester et Saint-Urbain. Avec les années qui passaient, on se demandait si ce trou allait devenir une station de métro ou bien un abri nucléaire; on se demandait si on allait se retrouver, en plein cœur de Montréal, avec un terrain de football ou un terrain de soccer. Durant plusieurs années, la ville de Montréal a été défigurée par ce trou béant et, au fil des ans, on a vu s'édifier le complexe Guy-Favreau en plein centre de Montréal.

*[Translation]*

**M. A. Wilson:** Nous allons vous envoyer . . .

**M. Hawkes:** Vous nous laissez entendre que vous avez accepté les tarifs cités. Maintenant, nous apprenons que ce n'est pas exact.

**Le vice-président:** Monsieur Hawkes, je m'excuse, mais vous dépassez votre temps de parole. Je regrette que vous ne soyez pas venu au début de la réunion, mais je vais demander au témoin de vous faire parvenir les renseignements par écrit. Je voudrais que M. Desjardins, qui a fait preuve de beaucoup de patience, puisse poser ses questions et obtenir quelques réponses.

**M. A. Wilson:** Nous allons lui envoyer les réponses. Vous avez demandé aussi combien il y a eu de soumissions . . .

**Le vice-président:** Pourriez-vous lui envoyer la réponse par écrit? Je m'excuse de vous interrompre.

**M. A. Wilson:** Oui.

**Le vice-président:** Je vous remercie.

Avant de donner la parole à M. Desjardins, au sujet des documents comportant des notes écrites à la main, ils n'ont pas encore été déposés.

**M. A. Wilson:** Nous avons une série de documents que nous avons triés ces deux derniers jours en vue de leur déposition—ils se rapportent à certaines de ces transactions—et nous sommes disposés à les donner aux documentalistes ou au greffier du Comité.

**Le vice-président:** Je vous remercie. Monsieur Desjardins.

**Mr. Desjardins:** Thank you, Mr. Chairman. I was supposed to speak before Mr. Lafontaine began his remarks. I will therefore ask some quick questions on unoccupied space, particularly in the Montreal area which, I gather, has not been given much consideration in this committee up until now. There has been a great deal of talk about the Ottawa, Vancouver and Toronto areas, but little discussion of the unoccupied space in Montreal. Once we have looked into this, we will have completed the process.

I have several questions. I could certainly make do with 20 or 30 minutes, but I do not have that much time. I lived in Montreal for a number of years. I left in 1980 for a healthier climate in Rouyn-Noranda. In 1979 and 1980, like all Montrealers, every day I used to see a huge, gaping hole at the corner of Dorchester and Saint-Urbain. As the years went by, we wondered whether this hole was going to be turned into a subway station or a nuclear shelter; we wondered whether the centre of Montreal was going to end up one day with a football or soccer field. For several years, the City of Montreal was disfigured by this gaping hole which was finally filled up with the construction of the Guy-Favreau complex in the heart of Montreal.



## [Texte]

Est-ce que quelqu'un ici—peut-être M. Lafontaine ou M. Wilson—pourrait nous dire ce qui explique la longueur des travaux de construction du complexe Guy-Favreau et le coût de ces travaux-là?

**Le vice-président:** Monsieur Perrier.

**M. Perrier:** Il y a eu plusieurs raisons, entre autres un changement de gouvernement à ce moment-là. À un moment donné, on a donné l'ordre de cesser tous les travaux de construction, et c'est alors que les journaux ont prédit que ce serait la plus grande piscine du Québec. Mais, à la suite d'un autre changement de gouvernement, le projet s'est poursuivi. La construction a été assez lente à débiter, parce que c'était fait en deux phases. C'est-à-dire que le *design* du projet était en évolution pendant qu'une partie du projet était en construction. A un moment donné, il y a eu des changements dans la planification du projet. Par exemple, on n'avait pas prévu à l'origine que ce serait entre autres destiné à l'usage résidentiel, et on a changé d'idée plus tard. Il a fallu pas mal de temps pour régler cette question en raison des transactions avec la ville de Montréal et la Société canadienne d'hypothèques qui a été mêlée à cela. Tout cela pour vous dire qu'effectivement, cela a été très long.

**M. Desjardins:** Avec beaucoup d'ironie, étant donné que je suis parti depuis 1980, je vais vous demander si l'immeuble est terminé. Je pense qu'il l'est.

**M. Perrier:** Oui, et je crois qu'il est entièrement occupé.

**M. Desjardins:** Combien d'années a-t-il fallu pour ériger cet immeuble, du début des travaux jusqu'à la fin?

**M. Perrier:** La planification a été très longue, mais les travaux de construction comme tels n'ont pas été très longs.

**M. Desjardins:** Avez-vous une idée du coût total de de l'immeuble?

**M. Lafontaine:** On pourra fournir cela au Comité.

**M. Desjardins:** J'aimerais avoir le détail de cela.

J'aimerais avoir un commentaire de M. Dye. Est-ce que M. Dye a l'intention d'étudier éventuellement tout ce qui a rapport à cet immeuble-là à Montréal? Est-ce que cela fait partie de ses plans de travail? Je pose la question à M. Dye.

**Le vice-président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Oui, monsieur le président, cela fera l'objet d'une vérification plus tard.

**M. Desjardins:** Pour terminer, étant donné que le temps passe, j'aimerais demander à M. Lafontaine ou à M. Wilson si on peut identifier actuellement, dans la région de Montréal, beaucoup d'édifices du gouvernement fédéral complètement ou partiellement vacants?

**M. Noreau:** Je peux peut-être vous répondre, monsieur Desjardins, qu'il y a une étude interministérielle en cours sur les terrains et les propriétés dans la région de Montréal. C'est une sorte d'étude pilote interministérielle qui porte non seulement sur les propriétés de Travaux publics Canada, mais

## [Traduction]

Could one of the witnesses, perhaps Mr. Lafontaine or Mr. Wilson, explain the reason why this construction project was drawn out for such a long time and what the cost of it was?

**The Vice-Chairman:** Mr. Perrier.

**Mr. Perrier:** There are a number of reasons, including a change of government which occurred around that time. At one point, orders were given to stop all construction work and this is when the newspapers talked about this site becoming the biggest swimming pool in Quebec. But following a further change of government, the project continued. Construction was fairly slow in getting off to a start, since it was carried out in two phases. That is to say that the project design revolved while a part of the project was under construction. At one point, changes were made to the project planning. For instance, it had not originally been planned to have this complex include a residential component, this change was made at a later date. A fair amount of time was required to settle this matter because of the need to come to an agreement with the City of Montreal and the Canadian Mortgage and Housing Corporation, which was involved in all this. So, you are quite right in saying that the whole business did take a long time.

**Mr. Desjardins:** I might ask you a bit ironically, since I have been away since 1980, whether the building has been finished. I believe that it was.

**Mr. Perrier:** Yes, and I think that it is completely occupied.

**Mr. Desjardins:** How many years did it take to put up this building from the beginning of construction until the end?

**Mr. Perrier:** The planning process was very long, but the construction work as such did not take a great deal of time.

**Mr. Desjardins:** Do you have any idea of the total cost of the building?

**Mr. Lafontaine:** We can provide the committee with this information.

**Mr. Desjardins:** I would like to have the details.

I would like to hear a comment from Mr. Dye. Does Mr. Dye intend to study the particular case of this complex in Montreal? Is this part of his work project? I am asking Mr. Dye the question.

**The Vice-Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Yes, Mr. Chairman, this will be the subject of an audit at a later date.

**Mr. Desjardins:** In conclusion, since time is passing, I would like to ask Mr. Lafontaine or Mr. Wilson whether the Montreal region contains many federal government buildings which are completely or partially vacant?

**Mr. Noreau:** I might point out to you, Mr. Desjardins, that there is an interdepartmental study under way on land and property in the Montreal area. It is a sort of interdepartmental pilot study dealing not only with land under Public Works Canada, but also property which is the responsibility of

[Text]

aussi sur celles de Transports Canada et les autres. Elle est coordonnée par le Secrétariat du Conseil du Trésor, avec les ministères impliqués, et, si elle a du succès, on pourra étendre la méthodologie à d'autres régions. D'ici peu de temps—trois ou quatre mois, me dit-on—, on connaîtra les résultats de cette étude de l'ensemble des terrains et propriétés.

• 1255

**Mr. Desjardins:** Et on pourra avoir accès à cette étude-là?

**Mr. Noreau:** Je suppose que oui.

**The Vice-Chairman:** Excuse me one minute, Mr. Desjardins. I was rather surprised at that comment. I thought Public Works managed all the buildings for the Government of Canada other than DND. I heard Transport, and I know there is Canada Lands, and all those others have been spun off. But when you answered the question it rather surprised me. Why you and not Public Works?

**Mr. Noreau:** Public Works is not the owner or manager of all government property.

**The Vice-Chairman:** No, I know they are not the owner.

**Mr. Noreau:** National Defence owns and manages some of its bases and land.

**The Vice-Chairman:** So it is really the Department of National Defence you are looking for. You are the person doing the study, and I am wondering why you and not Public Works.

**Mr. Noreau:** I suppose because the Treasury Board, when it gets to interdepartmental matters, is probably in an appropriate position to co-ordinate a study; in a better position, perhaps, than Public Works to put the departments around the table than a sister department like Public Works would be with National Defence, if you see my point.

**The Vice-Chairman:** Would you consider, when you are doing this data base, that you pick up all these excess properties so we know in one place we have a total number of acres, a total number of—I am excluding parks, by the way—a total number of buildings that are being managed by other people?

**Mr. Perrier:** The Department of Public Works has a list of properties that have been declared surplus by all these departments. Normally it is also they who see to the disposal of the management. But it does not have a list of the ones that perhaps should be declared surplus, or the ones that are under-used, or the ones that are misused. We only have the ones such that I say, here, we do not need this one any more and you can dispose of it, and we take that.

**The Vice-Chairman:** I think it is a serious problem. I would like to see it addressed so we have a list sometime, somewhere.

**Mr. Perrier:** If I may say so, I believe the Auditor General in chapter 6 has dealt partly with this matter.

**Mr. Dye:** Only partly.

[Translation]

Transport Canada and other departments. It is co-ordinated by the Secretariat of the Treasury Board with the departments involved, and if it is successful, we will be able to extend the methodology to other regions. I have been told that in a short time, in three or four months, we will be informed of the results of this general land and property study.

**Mr. Desjardins:** And will we have access to this study?

**Mr. Noreau:** I suppose so.

**Le vice-président:** Je vous demande pardon un instant, monsieur Desjardins. Cette remarque me surprend un peu. Je croyais que le ministère des Travaux publics administrait tous les immeubles du gouvernement du Canada, à part ceux de la Défense nationale. Vous avez parlé du ministère des Transports, et je sais qu'il y a les Terres du Canada, et toutes les autres créations récentes. Mais votre réponse m'a surpris. Pourquoi votre secrétariat, et non pas les Travaux publics?

**Mr. Noreau:** Le ministère des Travaux publics n'est pas le propriétaire ni l'administrateur de tous les immeubles du gouvernement.

**Le vice-président:** Non; je sais qu'il n'est pas le propriétaire.

**Mr. Noreau:** La Défense nationale possède et administre certaines de ses bases et certains terrains.

**Le vice-président:** C'est donc le ministère de la Défense nationale qui vous intéresse. Je voudrais savoir pourquoi c'est votre secrétariat qui fait cette étude et non pas le ministère des Travaux publics.

**Mr. Noreau:** Je suppose que c'est parce que, quand il s'agit de questions interministérielles, c'est le Conseil du Trésor qui est le mieux placé pour coordonner une étude; il est sans doute mieux placé pour remplir cette tâche qu'un ministère d'exécution comme les Travaux publics, qui devrait travailler de concert avec un ministère semblable, comme la Défense nationale, si vous me comprenez.

**Le vice-président:** Quand vous établissez le fichier central, seriez-vous prêts à relever toutes les propriétés excédentaires? Ainsi, nous saurions quelle est la superficie totale dont nous disposons dans un endroit donné, abstraction faite des parcs nationaux, et le nombre d'immeubles administrés par d'autres ministères.

**Mr. Perrier:** Le ministère des Travaux publics a une liste des propriétés qui ont été déclarées excédentaires par tous ces ministères. C'est normalement ces ministères qui s'occupent de la disposition de la propriété. Mais il n'a pas une liste de celles qu'on devrait peut-être déclarer excédentaires, ou de celles qui sont sous-utilisées ou mal utilisées. La liste se limite aux propriétés dont les utilisateurs ne veulent plus.

**Le vice-président:** Je crois que c'est un problème sérieux. J'estime qu'il serait utile d'avoir une liste de ce genre.

**Mr. Perrier:** Si vous me le permettez, je crois que le vérificateur général a parlé en partie de cette question au chapitre 6.

**Mr. Dye:** En partie seulement.

[Texte]

**M. Desjardins:** En terminant, j'aimerais poser une dernière question à M. Dye.

D'après les analyses antérieures que vous avez faites des espaces du gouvernement fédéral dans la région de Montréal, est-ce qu'il semble y avoir une meilleure gestion de ces espaces ou s'il semble y avoir le même problème qu'ailleurs, dans les autres provinces? Est-ce que vos analyses tendent à prouver qu'il y a là une meilleure utilisation ou si ce n'est pas nécessairement le cas?

**M. Dye:** Monsieur le président, peut-être que M. Rowe pourrait répondre à cette question.

**M. E.R. Rowe (sous-vérificateur général adjoint):** Monsieur le président, monsieur Desjardins, je crois que le problème est général. Ce n'est pas limité à une région du Canada.

**M. Desjardins:** Merci. J'aurais d'autres questions, mais ce sera tout.

**The Vice-Chairman:** The deputy minister wanted to make a comment.

**Mr. Lafontaine:** Mr. Chairman, as mentioned earlier, we have some documents we will table today. You have suggested we had others members have asked to be tabled. We will be reviewing that with our legal advisers, and certainly we will table them over the next days. It is just a matter of making sure that—so we can do it with our legal adviser and possibly review it with your clerk this afternoon. I know you would like it today, but I think again I have to make sure I protect the other side of the equation.

**The Vice-Chairman:** That is fine if we could have it at the latest on Monday, because we are going into report stage.

**Mr. Lafontaine:** Yes, Mr. Chairman.

**The Vice-Chairman:** I believe the Auditor General has some closing comments.

**Mr. Dye:** I just wanted to tell your committee that I am grateful for the interest Members of Parliament have shown in a chapter produced by my auditors. I am very pleased to see the renewed life in your committee and the constructive work that has been done in getting to the root of who is or who is not in charge. So I am grateful.

I am also very pleased to hear the commitment of the Department of Public Works. I thought that was very constructive. I would like to analyse more carefully the commitments made by the Treasury Board before I form a view on the commitments they may have made. I think the leasing issue has been well aired, and perhaps might warrant an early report. There are other issues in Chapters 6 and 13, which the committee may wish to consider at a future date.

• 1300

Thank you very much for your interest in our auditing.

**The Vice-Chairman:** Thank you. Thanks to the Auditor General. Particularly, as my wife pointed out to me this

[Traduction]

**Mr. Desjardins:** In conclusion, I would like to ask one last question of Mr. Dye.

On the basis of your previous studies of the use of federal government space in the Montreal area, is there any reason to believe that such space is managed better, or is the problem the same as that noted in other provinces? Do your studies tend to show that there is a better use of space in this area or is such not necessarily the case?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, perhaps Mr. Rowe could answer the question.

**Mr. E. R. Rowe (Assistant Deputy Auditor General):** Mr. Chairman, Mr. Desjardins, I believe that the problem is a general one and is not limited to one particular part of Canada.

**Mr. Desjardins:** Thank you. I would like to ask some other questions, but that will be all for now.

**Le vice-président:** Le sous-ministre voulait faire une observation.

**M. Lafontaine:** Monsieur le président, comme nous l'avons déjà mentionné, nous allons déposer quelques documents aujourd'hui. Vous avez mentionné certains autres documents que des membres auraient voulu obtenir. Nous allons revoir cette question avec nos conseillers juridiques et nous pourrions certainement les déposer au cours des prochains jours. Il s'agit simplement de faire certaines vérifications—nous allons en parler avec notre conseiller juridique, et peut-être avec votre greffier, cet après-midi. Je sais que vous voudriez les avoir aujourd'hui, mais il est préférable de procéder avec prudence.

**Le vice-président:** Ce serait très bien si nous pouvions les avoir au plus tard lundi, car nous allons faire notre rapport.

**M. Lafontaine:** Oui, monsieur le président.

**Le vice-président:** Je crois que le vérificateur général a quelques observations à faire en guise de conclusion.

**M. Dye:** Je voulais simplement dire aux membres du Comité que je leur sais gré de s'être tant intéressés à mon chapitre. Je suis heureux de constater que votre Comité est très zélé dans son travail et qu'il cherche une réponse à la question fondamentale, c'est-à-dire qui est responsable de ces programmes. Je vous suis donc reconnaissant.

J'ai écouté aussi avec plaisir l'engagement pris par le ministère des Travaux publics, ce qui me semble un pas dans la bonne direction. Je voudrais examiner plus attentivement les engagements pris par le Conseil du Trésor avant de me prononcer là-dessus. Je crois que les éléments principaux de la question ont été bien exposés et justifieraient peut-être la publication d'un rapport plus tôt que prévu. Il y a d'autres questions aux chapitres 6 et 13 que le Comité voudrait peut-être étudier ultérieurement.

Je vous remercie de l'intérêt que vous portez à notre travail.

**Le vice-président:** Je vous remercie. Comme ma femme me l'a mentionné ce matin, je dirais particulièrement au vérifica-



*[Text]*

morning, your comments in the *Globe and Mail* about the renewed interest in Public Accounts were gratefully received. I appreciate that, because a number of new members have become actively involved, and this is the smallest attendance we have had since we started. So I appreciate that because it encourages them.

I would also like to point out to the Auditor General, that he said "an early report". He has been invited to go on the audit committee, so maybe he can give an early report on that and have his views made there.

I would like to thank all the members of the Department of Public Works, the Treasury Board and the Auditor General's office, for the time they have taken. I know this has been a hard two-week period. However, we want to get down to the bottom of it. I hope our doing this and the report we write, will give you a new incentive to put forward proper management within your department, and that the next time the Auditor General goes in there, which I understand is slated two years hence, he will come back with a glowing report that he has not found any similar circumstances to those in his report of 1984.

I would like to express my sincere thanks to you all, for your co-operation and your patience. I will look forward to seeing you again, as you probably will be recalled for some more information that we may require to complete this report, and I hope the report is of assistance to you.

Thank you very much.

*[Translation]*

teur général que ses observations publiées dans le *Globe and Mail* sur le nouvel intérêt qui anime les travaux du Comité des comptes publics ont été bien appréciées. Je vous suis reconnaissant de vos mots d'encouragement, car plusieurs nouveaux membres de ce Comité participent activement à nos travaux, même si, pour l'instant, nous sommes un peu moins nombreux.

Le vérificateur général a parlé de publier un rapport plus tôt que prévu. Il a été invité à comparaître devant le comité de la vérification, où il pourra peut-être faire connaître ses opinions sur la question.

Je voudrais remercier tous les fonctionnaires du ministère des Travaux publics, du Conseil du Trésor et du Bureau du vérificateur général du temps qu'ils nous ont consacré. Je sais que ces 15 jours ont été difficiles. Mais nous voulons comprendre tous les éléments de ce problème. J'espère que nos travaux et le rapport que nous allons rédiger donneront un nouvel élan à la mise en place d'un bon système de gestion dans votre ministère et que dans le prochain rapport du vérificateur général, dans deux ans, je crois, vos efforts feront l'objet de louanges de la part d'un vérificateur général heureux de signaler l'absence de toutes les anomalies constatées dans son rapport de 1984.

Je vous remercie sincèrement de votre collaboration et de votre patience. J'aurai sans doute le plaisir de vous revoir, car vous serez probablement invités à nous donner des renseignements supplémentaires pour notre rapport, qui vous sera utile, je l'espère.

Je vous remercie encore une fois.

## APPENDIX "PUBL-5"

President  
of the Treasury Board

Ottawa, Canada  
K1A 0R5

T.B.: 780400

February 10, 1982

The Honourable P. Cosgrove, P.C., M.P.,  
Minister of Public Works,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

My dear Paul:

On February 8, Treasury Board considered, once again, your submissions to enter into agreements with the Campeau Corporation for a ten-year renewal of the lease on Tower "C" in Place de Ville and a lease-purchase acquisition of the Centennial Towers. Ministers considered these submissions in conjunction with two letters from Mr. Campeau addressed to you, one dated February 1st, 1982 and one dated February 8, 1982, copies of which had been forwarded to my office.

After careful consideration, Treasury Board decided that:

- Public Works Canada be instructed to enter immediately into negotiations with Campeau Corporations in order to clarify and firmly establish the intention of Mr. Campeau's offer to you for the separate lease of Tower "C" as reflected in the second paragraph on p. 4 of Mr. Campeau's letter dated February 1, 1982 and reiterated in the second paragraph of his letter dated February 8, 1982; and to prepare a new submission to Treasury Board accordingly.
- The offer to lease-purchase (or lease) Centennial Towers not be accepted at this time, but Public Works be instructed to issue forthwith an omnibus tender call of all foreseeable major government space needs in the National Capital Region, including those of National Defence; Public Archives; Finance, Treasury Board, and OCG; Energy, Mines and Resources; and the new Security Organization.

As for the offer on Tower "C" contained in Mr. Campeau's letter of February 1st, I should mention that the quoted gross rent of \$255 per square

meter per year for the first five years makes Tower 'C' the most expensive office accommodation now to be leased by the Crown in the Ottawa area and one that is far in excess of rents your Department has negotiated in Ottawa over the past twelve months. However, Ministers noted from the verbal presentation by your Deputy Minister on February 4th that he considered this rent to be a fair reflection of current market conditions. I am nevertheless distressed about this exorbitant escalation of rent for downtown office space.

I was also surprised to learn from our legal advisors that it had been impossible to convert Treasury Board's acceptance of Campeau's earlier offer for Tower 'C' into a binding contract by itself. Ministers were advised by the Department of Justice that there was insufficient evidence of an agreement by Campeau Corporation to amend its original offer to provide for rentals during two five-year periods. As these amendments must have been discussed between Campeau Corporation and your officials, we are puzzled as to why these amendments, pertaining as they do to a contract of more than \$100 million, were not confirmed in writing following the verbal understanding between the parties.

Finally, Mr. Campeau's letter to you dated February 1st, 1982, reflecting some thoughts in your own letter to Mr. Campeau of last April, clearly speaks of a package deal between Tower 'C' and the Centennial Towers. Yet, we understand from your Deputy Minister, Mr. Mackay, that the two propositions had been negotiated separately by your officials, leading Ministers to the earlier conclusion that either of the two proposals could be dealt with on its own merits. As it turned out, altogether apart from the undocumented amendments, that perception was entirely at odds with Mr. Campeau's understanding of the proposed transaction.

In view of all of this, I hope that the conclusion of the lease for Tower 'C' will be handled expeditiously and with the best interests of the Crown in mind.

Yours sincerely,

(Original signed by)

Donald J. Johnston



## APPENDICE « PUBL - 5 »

(TRADUCTION)

Président  
du Conseil du Trésor

Ottawa, Canada  
K1A 0R5

C.T.: 780400

Le 10 février, 1982

L'honorable P. Cosgrove, C.P., député  
Ministre des Travaux publics  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Cher Paul,

Le 8 février dernier, le Conseil du trésor a de nouveau étudié vos demandes concernant la signature d'accords avec la Société Campeau sur le renouvellement pour une durée de dix ans du bail de location de la Tour «C» de Place de Ville et de la location avec option d'achat des Tours du Centenaire. Les ministres ont étudié ces demandes au regard de deux lettres de M. Campeau, respectivement en date des 1er et 8 février 1982 dont des doubles ont été envoyés à mon Cabinet.

Après étude minutieuse du dossier, le Conseil du Trésor a décidé des mesures suivantes:

- Que le ministère des Travaux publics entame immédiatement des négociations avec la société Campeau en vue de clarifier et d'établir nettement les motifs sous-jacents à l'offre que vous faisait M. Campeau concernant un bail distinct de location pour la Tour «C», offre énoncée dans le second paragraphe de la page 4 de sa lettre du 1er février 1982 et qu'il réitere au deuxieme paragraphe de sa lettre du 8 février 1982; en outre, que le ministère rédige une nouvelle présentation au Conseil du Trésor.
- Que l'offre de location avec option d'achat des Tours du Centenaire ne soit pas acceptée maintenant, mais le ministère des Travaux publics lance un appel d'offres général eu égard à tous les besoins prévisibles en locaux du gouvernement dans la région de la Capitale nationale, y compris ceux de la Défense nationale, des Archives publiques, du ministère des

Finances, du Conseil du trésor et du B.C.G.; du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources de même que du nouveau Groupe chargé de la sécurité.

En ce qui a trait à l'offre de M. Campeau concernant la Tour «C» de Place de Ville dont il fait état dans sa lettre du 1er février, je dois vous signaler que le tarif brut de location de 225 \$ le mètre carré par an pour les cinq premières années fait de la Tour «C» la tour de bureaux la plus chère que loue le gouvernement dans la région d'Ottawa et qu'il dépasse de loin les tarifs de location que votre Ministère a négociés à Ottawa au cours des 12 derniers mois. Cependant, les ministres ont retenu de l'exposé oral de votre Sous-ministre le 4 février qu'il considérait ces tarifs comme étant un juste reflet des conditions actuelles du marché. Néanmoins, je suis déconcerté de voir cette escalade exorbitante des tarifs de location de bureaux au centre-ville.

J'ai en outre été surpris d'apprendre de nos conseillers juridiques qu'il avait été impossible de transformer l'offre précédente de M. Campeau acceptée par le Conseil du trésor pour la Tour C en un contrat irrévocable. Les ministres ont été avisés par le ministère de la Justice qu'on ne possédait pas suffisamment de preuves d'une entente avec la société Campeau pour modifier son offre initiale prévoyant location de bureaux pendant cinq ans. Comme ces modifications ont dû être discutées entre la société et vos collaborateurs, nous nous demandons pourquoi ces mêmes modifications concernant un contrat de plus de 100 millions de dollars n'ont pas été confirmées par écrit à la suite de l'entente verbale entre les deux parties.

Enfin, la lettre que vous adressait M. Campeau le 1er février 1982 en réponse à la votre envoyée à M. Campeau en avril dernier, fait clairement état d'un contrat global pour la Tour C et les Tours du Centenaire. Pourtant, d'après votre sous-ministre, M. Mackay, les deux propositions avaient été négociées séparément par vos fonctionnaires, amenant les ministres à en conclure que chacune des deux devait être étudiée à la lumière de ses propres avantages. Il s'est révélé, tout à fait indépendamment des modifications non prouvées, que notre perception de la transaction est totalement à l'opposé de celle de M. Campeau.

Cela dit, j'espère que le bail de la Tour C sera signé le plus rapidement possible et ce, au mieux des intérêts de la Couronne.

Veuillez agréer, cher collègue, mes salutations distinguées.

(Original signé par)

Donald J. Johnston























*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. E. Rowe, Deputy Auditor General;  
Mr. Shahid Minto, Principal, Audit Operations Branch.

### *From the Department of Public Works:*

Mr. M.A.J. Lafontaine, Deputy Minister;  
Mr. A.D. Wilson, Assistant Deputy Minister, Operations;  
Mr. A.J. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty;  
Mr. G. Desbarats, Assistant Deputy Minister, Design and Construction;  
Mr. D.J. Hartt, Acting Assistant Deputy Minister, Corporate Affairs.

### *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:*

Mr. J.J. Noreau, Acting Secretary.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. E. Rowe, Sous-vérificateur général;  
M. Shahid Minto, Directeur principal, Direction générale des opérations de vérification.

### *Du ministère des Travaux publics:*

M. M.A.J. Lafontaine, Sous-ministre;  
M. A.D. Wilson, Sous-ministre adjoint, Opérations;  
M. A.J. Perrier, Sous-ministre adjoint, Immobilier;  
M. G. Desbarats, Sous-ministre adjoint, «Design and Construction»;  
M. D.J. Hartt, Sous-ministre adjoint intérimaire, Affaires ministérielles.

### *Du Cabinet du Secrétaire du Conseil du trésor:*

M. J.J. Noreau, Secrétaire intérimaire.

## HOUSE OF COMMONS

Issue No. 10

Thursday, February 28, 1985

Chairman: Aileen Nicholson

## CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 10

Le jeudi 28 février 1985

Présidente: Aileen Nicholson

---

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

---

**Public Accounts****Comptes publics**

---

## RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal  
year ended March 31, 1984—Chapter 12—  
Comprehensive Audit of the Department of National  
Defence

## CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1984—Chapitre  
12—Vérification intégrée du ministère de la Défense  
nationale

## INCLUDING:

First Report to the House (Audit Observations of the  
Department of Indian Affairs & Northern  
Development)

## Y COMPRIS:

Premier rapport à la Chambre (Notes de vérification  
concernant le ministère des Affaires indiennes et du  
Nord)

## WITNESSES:

(See back cover)

## TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



---

First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984-85

---

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984-1985

---

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aileen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Derek Blackburn  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
André Harvey  
Alan Redway  
Anthony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Présidente:* Aileen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Don Boudria  
Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Dennis H. Cochrane  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Len Hopkins  
Jim Jepson  
Don Ravis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Monday, February 25, 1985:

Derek Blackburn replaced Stan Hovdebo (permanent).

On Wednesday, February 27, 1985:

Len Hopkins replaced Alfonso Gagliano (alternate);

Don Ravis replaced Doug Lewis (alternate).

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le lundi 25 février 1985:

Derek Blackburn remplace Stan Hovdebo (permanent).

Le mercredi 27 février 1985:

Len Hopkins remplace Alfonso Gagliano (substitut);

Don Ravis remplace Doug Lewis (substitut).



## REPORT TO THE HOUSE

Monday, February 11, 1985

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

## FIRST REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Permanent and Provisional Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1984 and, in particular, paragraphs 3.50 to 3.68, audit observations relating to the Department of Indian Affairs and Northern Development (the Department).

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. Your Committee has received the Department's updated response to the Auditor General's audit observations, as of December 31, 1984. Your Committee is not satisfied with this response.

A—Paragraphs 3.50-55: Inadequate Accounting for Contributions of \$ 500 Million to Indian Bands

4. Your Committee notes that the Department's contribution payments to Indian bands, under Treasury Board regulations, are conditional on the achievement of results which are subject to audit verification. The Department, following Government policy, has been transferring program delivery responsibilities to Indian bands. Implicitly, the transfer process gives Indian bands the responsibility to monitor performance under contribution arrangements. This is at odds with the Department's continuing responsibilities under these same arrangements for the stewardship of public funds.

5. The Auditor General informed your Committee that the transfer process had not been adequately planned and implemented, a situation that was unchanged from the findings of his 1980 comprehensive audit. Financial controls over contributions to Indian bands continued to be weak. One effect of this situation was that the independent auditors of many Indian bands either qualified or denied opinions on bands' financial statements.

6. The need for the Department to negotiate with Treasury Board to put in place a satisfactory system of financial controls over contributions to Indian bands was recognized by your Committee in its Sixth Report of June, 1981 (1st Session, 32nd Parliament). At that time, your Committee recommended that the Department and Treasury Board "... expedite and conclude (their) negotiations... over the establishment of appropriate controls for contributions to Indian bands" (Paragraph 12(d)).

7. Your Committee heard testimony that the Department had not made a submission to Treasury Board with respect to financial controls over contributions to Indian bands since 1982. Your Committee also heard that the Department's 1982 submission was deficient and that Treasury Board had

## RAPPORT À LA CHAMBRE

Le lundi 11 février 1985

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

## PREMIER RAPPORT

1. Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a étudié le rapport du Vérificateur général présenté à la Chambre des communes pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1984, et en particulier les paragraphes 3.50 à 3.68 relatifs aux notes de vérification du ministère des Affaires indiennes et du Nord (le Ministère).

2. Votre Comité remercie les témoins de leur collaboration.

3. Votre Comité a reçu la réponse du Ministère aux observations du Vérificateur général, actualisée au 31 décembre 1984; réponse dont il n'est pas satisfait.

A—Paragraphes 3.50 à 3.55: Obligation de rendre compte insatisfaisante en rapport avec des contributions de l'ordre de 500 millions de dollars faites à des bandes indiennes

4. Votre Comité fait remarquer qu'en vertu des règlements du Conseil du trésor, les contributions versées par le Ministère aux bandes indiennes dépendent de résultats concrets soumis à vérification. Respectant la politique du gouvernement, le Ministère a transféré aux bandes indiennes des responsabilités quant à l'exécution des programmes. Implicitement, ce transfert donne aux bandes indiennes la responsabilité de la surveillance de l'efficacité des programmes visés par les accords de contributions. Or, cette situation est incompatible avec les responsabilités permanentes du Ministère, en vertu des mêmes accords, en ce qui concerne la gestion des fonds publics.

5. Le Vérificateur général a informé votre Comité que les modalités de transfert avaient été mal planifiées et appliquées, et que la situation n'a pas changé depuis le dépôt des conclusions de sa vérification intégrée de 1980. Les contrôles financiers exercés sur les contributions versées aux bandes indiennes sont toujours très lâches. C'est en partie pour cela que les vérificateurs indépendants de nombreuses bandes indiennes ont soit nuancé, soit refusé une opinion sur les états financiers des bandes.

6. Votre Comité, dans son sixième rapport de juin 1981 (première session, trente-deuxième législature), a reconnu la nécessité pour le Ministère de négocier avec le Conseil du trésor la mise en place d'un système adéquat de contrôles financiers sur les contributions versées aux bandes indiennes. À l'époque, votre Comité avait recommandé au Ministère et au Conseil du trésor de prendre les mesures nécessaires pour «... accélérer et finaliser (leurs) négociations... concernant la mise en place de contrôles adéquats des contributions faites aux bandes indiennes.» (Paragraphe 12d)).

7. D'après les témoins entendus par votre Comité, le Ministère n'a fait aucune présentation au Conseil du trésor depuis 1982 au sujet des contrôles financiers des contributions versées aux bandes indiennes. On a également fait savoir à votre Comité que la présentation de 1982 contenait des lacunes et que le

requested a new submission prior to approving any further transfers of responsibilities to Indian bands. Your Committee considers the Department's inaction in this regard to be an extremely serious matter and supports the position of the Treasury Board not to approve further transfers until the Department has made an acceptable submission.

B—Paragraphs 3.56-59: Questionable Safeguards over the Release of Indian Capital Moneys

8. Your Committee heard from the Auditor General that the Department has released funds from Indian capital accounts based on a broad and possibly inaccurate interpretation of Section 64 of the *Indian Act*. This section of the Act allows the Department to release these funds, with the consent of the council of a band, for a number of specific purposes. However, the Auditor General found that in some cases the Department failed to consult with the band membership on expenditures and that the Department's procedures to ensure that moneys were spent for an authorized purpose were inadequate. All of this, in the Auditor General's view, exposed the Crown to potentially significant future legal liability.

9. The Auditor General noted that the Department has not followed the advice of the Department of Justice to seek a judicial opinion from the courts.

10. Your Committee considers that the Department must safeguard the Crown's interests. The Department should retain professional trust administrators and should use all procedures currently available to ensure that funds are legally released. The Department should also consider how to establish a non-governmental trust fund management system that will ensure proper financial administration and serve the diverse interests of Indian bands.

C—Paragraphs 3.60-68: Reimbursement of Education Costs Without Parliamentary Authority; Education Costs Paid Twice; and Loss Due to Unauthorized Issue of Timber License

11. In the case of the Department's reimbursement of education costs without Parliamentary authority, your Committee was concerned both by the disregard for Parliamentary authorization and by the inadequate monitoring of land tenure by the Crown which is the basis for the Department's funding of Indian education under the *Indian Act*. The Department's failure to seek a Supplementary Estimate when it sought public funds outside its statutory authority had the effect of hiding its activities from Parliamentary scrutiny.

12. With regard to the double-payment of education costs, your Committee believes that this case illustrates very well the consequences of inadequate financial controls over contributions to Indian bands. Your Committee was also concerned by the Department's preferential treatment of a provincial government as a creditor.

13. In the case of the loss due to an unauthorized timber license, your Committee noted that, in addition to negligence in the license renewal process, there had been inadequate consultation with the Indian band on whose lands the timber was cut.

Conseil du trésor en avait exigé une nouvelle avant d'approuver tout autre transfert de responsabilités aux bandes indiennes. Votre Comité considère que l'inaction du Ministère à cet égard est très grave et qu'elle justifie la décision du Conseil du trésor de n'approuver aucun autre transfert tant que le Ministère n'aura pas soumis une présentation acceptable.

B—Paragraphes 3.56 à 3.59: Contrôles douteux sur les versements tirés du compte de capital des Indiens

8. Le Vérificateur général a dit à votre Comité que le Ministère avait autorisé des sorties de fonds des comptes de capital des Indiens en se fondant sur une interprétation large et peut-être inexacte de l'article 64 de la *Loi sur les Indiens*. Cet article autorise le Ministère à libérer ces fonds, avec l'approbation d'un conseil de bande, à un certain nombre de fins déterminées. Or, le Vérificateur général a constaté que dans certains cas, le Ministère a omis de consulter les membres de la bande en question et que sa façon de vérifier si les crédits étaient affectés à une fin autorisée laissait à désirer. De l'avis du Vérificateur général, tout cela risquait d'exposer gravement la Couronne à d'éventuelles responsabilités juridiques.

9. Le Vérificateur général a constaté que le Ministère n'a pas suivi le conseil du ministère de la Justice lui proposant d'obtenir un avis juridique.

10. Votre Comité considère que le Ministère doit préserver les intérêts de la Couronne. Pour ce faire, il devrait retenir les services d'administrateurs de fiducie et appliquer toutes les procédures possibles pour veiller à ce que les fonds soient déboursés dans les règles. Le Ministère devrait également envisager de mettre sur pied un système privé de gestion de fiducie permettant de garantir une administration financière adéquate et de servir les intérêts des bandes indiennes.

C—Paragraphes 3.60 à 3.68: Remboursement de services d'éducation effectué sans l'autorisation du Parlement; paiements en double pour les services d'éducation; et perte attribuable à la délivrance d'un permis de coupe de bois sans autorisation

11. En ce qui a trait au remboursement de services d'éducation par le Ministère, effectué sans l'autorisation du Parlement, votre Comité s'inquiète du peu de cas que fait le Ministère de l'autorisation du Parlement et du contrôle des titres de propriété des terres de la Couronne, critère de base du financement, par le Ministère, de l'éducation des Indiens aux termes de la *Loi sur les Indiens*. Le fait que le Ministère n'ait pas demandé un budget supplémentaire lorsqu'il a eu besoin de fonds publics qui ne s'inscrivaient pas dans ses autorisations statutaires a eu pour effet de le soustraire à l'examen du Parlement.

12. En ce qui a trait aux paiements en double de services d'éducation, voilà pour votre Comité un exemple probant des conséquences des contrôles financiers inadéquats exercés sur les contributions faites aux bandes indiennes. Votre Comité s'est dit aussi inquiet du traitement de faveur accordé par le Ministère à un gouvernement provincial créancier.

13. Quant à la perte attribuable à la délivrance d'un permis de coupe de bois sans autorisation, votre Comité a remarqué qu'en plus de la négligence dans le processus de renouvellement des permis, il n'y a pas eu suffisamment de consultations

Recommendations

14. Your Committee recommends that:

- (a) the Department take urgent action on the following matters:
  - (i) the establishment of appropriate controls for contributions to Indian bands (Paragraph 6) as was recommended in your Committee's Sixth Report of June, 1981;
  - (ii) the implementation of procedures to ensure that Indian capital moneys are professionally administered and disbursed in accordance with law (Paragraph 10);
  - (iii) the implementation of sound procedures to ensure that the Department will always have proper Parliamentary authorization for its expenditures (Paragraph 11);
  - (iv) the improvement of existing financial controls (Paragraph 12); and
  - (v) the adoption of improved procedures for consultations with Indian bands (Paragraph 13);
- (b) the Department report to the Auditor General with regards to an action plan for the implementation of the recommendations mentioned in (a) above by April 30, 1985;
- (c) the Auditor General assess the aforementioned report of the Department and report his findings to your Committee by May 31, 1985; and
- (d) the Minister immediately seek a judicial opinion regarding the correct interpretation of Subsection 64(k) of the *Indian Act* in order to ensure that the Crown is not exposed to any future legal liability.

15. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 4 and 10 which includes this report*) is tabled.

Respectfully submitted,

*Le président*

AIDEEN NICHOLSON

*Chairman.*

avec la bande indienne sur les terres de laquelle le bois a été coupé.

Recommandations

14. Votre Comité présente les recommandations suivantes:

- a) que le Ministère prenne immédiatement des mesures au sujet des questions suivantes:
  - (i) l'adoption de mécanismes appropriés de contrôle des contributions versées aux bandes indiennes (paragraphe 6) comme il était recommandé dans son sixième rapport daté de juin 1981;
  - (ii) la mise en oeuvre de procédures permettant de veiller à ce que les fonds des comptes de capital des Indiens soient administrés par des experts et déboursés conformément à la loi (paragraphe 10);
  - (iii) la mise en oeuvre de procédures saines pour veiller à ce que le Ministère ait toujours les autorisations parlementaires nécessaires pour ses dépenses (paragraphe 11);
  - (iv) l'amélioration des contrôles financiers existants (paragraphe 12); et
  - (v) l'adoption de meilleures méthodes de consultation avec les bandes indiennes (paragraphe 13);
- b) que le Ministère fasse rapport au Vérificateur général au sujet d'un plan d'action pour l'application des recommandations mentionnées en a) ci-dessus d'ici au 30 avril 1985;
- c) que le Vérificateur général étudie le rapport précité du Ministère et qu'il communique ses observations à votre Comité d'ici au 31 mai 1985; et
- d) que le Ministre cherche immédiatement à obtenir un avis juridique sur l'interprétation exacte du paragraphe 64 k) de la *Loi sur les Indiens* afin d'éviter à la Couronne d'éventuelles poursuites judiciaires.

15. Un exemplaire des Procès-verbaux et des témoignages s'y rapportant (*fascicules nos 4 et 10, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 28, 1985  
(14)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:37 o'clock a.m. this day, the Chairman, Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Bill Attewell, Derek Blackburn, Gabriel Desjardins, Scott Fennell, André Harvey, Aileen Nicholson, Anthony Roman and Gerry St. Germain.

*Alternates present:* Pauline Browes, Jean-Guy Guilbault, Jim Hawkes, Len Hopkins and Don Ravis.

*Other Members present:* Murray Dorin and Allan McKinnon.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* E.R. Adams and T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Kenneth M. Dye, Auditor General; D.W.T. Rattray, Principal, Transport, Defence and Foreign Affairs. *From the Department of National Defence:* D.B. Dewar, Deputy Minister; Vice-Admiral D.N. Mainguy, Vice Chief of the Defence Staff; J.R. Killick, Assistant Deputy Minister (Materiel); Brigadier-General R.M. Ramsbottom, Project Manager CF-18.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee commenced consideration of Chapter 12—Department of National Defence in the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

The opening statements were deemed to have been read.

On motion of Scott Fennell, *it was agreed*,—That the document entitled "Follow-up Report to the Standing Committee on Public Accounts Respecting the Report of the Auditor General of Canada for the Fiscal Year Ended March 31, 1984", relating to Chapter 12—Department of National Defence be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendix "PUBL-6"*).

The witnesses answered questions.

At 11:01 o'clock a.m. the sitting was suspended.

At 11:07 o'clock a.m. the sitting resumed.

On motion of Scott Fennell, *it was agreed*,—That the document entitled "CF-18 Related Costs" submitted by the Department of National Defence be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendix "PUBL-7"*).

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 28 FÉVRIER 1985  
(14)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 37, sous la présidence de M<sup>me</sup> Aileen Nicholson (*présidente*).

*Membres du Comité présents:* MM. Bill Attewell, Derek Blackburn, Gabriel Desjardins, Scott Fennell, André Harvey, M<sup>me</sup> Aileen Nicholson, MM. Anthony Roman, Gerry St. Germain.

*Substituts présents:* M<sup>me</sup> Pauline Browes, MM. Jean-Guy Guilbault, Jim Hawkes, Len Hopkins, Don Ravis.

*Autres députés présents:* MM. Murray Dorin, Allan McKinnon.

*Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams, T.A. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. D.W.T. Rattray, directeur principal, Transports, Défense nationale, Affaires extérieures. *Du ministère de la défense nationale:* M. D.B. Dewar, sous-ministre; vice-amiral D.N. Mainguy, vice-chef de l'État-major de la défense; M. J.R. Killick, sous-ministre adjoint, Matériels; brigadier général R.M. Ramsbottom, Bureau du projet CF-18.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité entreprend l'étude du chapitre 12 consacré à la Défense nationale dans le rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1984.

Les déclarations préliminaires sont considérées comme ayant été lues.

Sur motion de M. Scott Fennell, *il est convenu*,—Que le document intitulé «Rapport de suite au Comité permanent des comptes publics au sujet du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le (sic) 31 mars 1984», relatif au chapitre 12 consacré au ministère de la Défense nationale, figure en annexe aux Procès-verbaux et témoignage de ce jour (*Voir annexe «PUBL-6»*).

Les témoins répondent aux questions.

A 11 h 01, le Comité interrompt les travaux.

A 11 h 07, le Comité reprend les travaux.

Sur motion de M. Scott Fennell, *il est convenu*,—Que le document intitulé «Coûts rattachés au CF-18», soumis par le ministère de la Défense nationale, figure en annexe aux Procès-verbaux et témoignages de ce jour (*Voir annexe «PUBL-7»*).

At 12:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call  
of the Chair.

A 12 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation  
du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

**EVIDENCE***(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, February 28, 1985

• 0936

**The Chairman:** I would like to call the meeting to order. Good morning.

This morning we are dealing with Chapter 12, the Department of National Defence, Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1984.

The opening statements have been distributed and will be printed in the record but will not be read.

**Statement by Kenneth M. Dye, F.C.A., Auditor General of Canada:**

For the Public Accounts committee meeting to discuss the comprehensive audit of the Department of National Defence, February 28, 1985.

The first comprehensive audit of the Department of National Defence, reported in my 1982 Report, recommended that improvements be made in the Department's communications with government and in specific aspects of the management of computers and information systems.

The 1984 comprehensive audit of National Defence examined the major management systems and the way they relate to the over-all management process. By auditing a broad sample of projects involving equipment acquisition, capital construction and automatic data processing through their life cycle stages, we also tested the systems to see if they were producing the desired results.

While we made observations and recommendations about a number of important components of the management process, I would like to concentrate on four topics: force structure development; feedback to senior management about the operations of the department and the armed forces; equipment and serviceability levels; and management of information systems.

**Force Structure Development (Paragraphs 12.12 to 12.20)**

The basis for the present force structure was defined in the Defence Structure Review of 1975. However, several important factors were not adequately addressed. These included support requirements for both war and peace, infrastructure, operations and maintenance, personnel classification and trade structures, mobilization, and sustainability. Moreover, it was based only on peacetime requirements, with little provision for a wartime structure.

**TÉMOIGNAGES***(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 28 février 1985

**La présidente:** Bienvenue à tous. Je déclare la séance ouverte.

Nous allons étudier ce matin le chapitre 12 relatif au ministère de la Défense nationale, du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1984.

Les textes des déclarations d'ouverture, qui ont été distribués, figureront au procès-verbal de ces audiences, mais ne seront pas lus.

**Déclaration de Kenneth M. Dye, F.C.A., Vérificateur général du Canada:**

Commentaire d'introduction de Kenneth M. Dye, F.C.A., Vérificateur général du Canada devant le Comité des comptes publics, au sujet de la vérification intégrée du ministère de la Défense nationale.

Lors de la première vérification intégrée du ministère de la Défense nationale, en 1982, mon Bureau recommandait des améliorations au chapitre des relations entre le ministère et le gouvernement en place, ainsi que des améliorations sur divers aspects précis de la gestion des ordinateurs et des systèmes d'information.

La vérification intégrée du ministère de la Défense nationale effectuée en 1984 a porté sur les principaux systèmes de gestion et sur la façon dont ils se relient au processus de gestion global. En vérifiant un échantillon important de projets qui comportent l'acquisition d'équipement, la construction d'immobilisations et le traitement automatique des données tout au long des diverses étapes de réalisation, nous avons également testé les systèmes pour vérifier s'ils donnaient les résultats escomptés.

Nous avons formulé des observations et recommandations sur un certain nombre d'éléments importants du processus de gestion, mais j'aimerais cependant m'attarder sur quatre grandes questions, à savoir: l'établissement de la structure des forces, les mécanismes de rétroaction à l'endroit de la haute direction au sujet des opérations du ministère et des Forces armées canadiennes, l'équipement et son état de marche et la gestion des systèmes d'information.

**Établissement de la structure des forces (paragraphes 12.12 à 12.20)**

Le fondement de la structure actuelle des forces a été établi en 1975 par suite de la Révision de la structure de la Défense. Toutefois, celle-ci ne tient pas suffisamment compte des divers facteurs importants comme les exigences de soutien en temps de guerre et en temps de paix, l'infrastructure, les opérations et l'entretien, la classification du personnel et des métiers, ainsi que la mobilisation et la capacité de soutenir le combat. En outre, la structure était fondée principalement sur les besoins



*[Texte]*

Many of our observations about planning, equipment acquisition, construction, information systems development and performance measurement can be related to the absence of suitable long-term planning targets for personnel and equipment.

Many decisions made in the department have long-term implications. Current decisions about personnel and new equipment purchases to a large extent determine DND's force structure and military capabilities 20 to 30 years ahead. Without a force structure plan, approved by the government, it is difficult if not impossible for the department to identify the goals and targets toward which it is proceeding in its day-to-day decision making. This hampers its ability to set priorities and consider costed alternatives within reasonably anticipated budget ceilings.

Thus we recommend in paragraph 12.18 that DND design and present to Cabinet a force structure describing both personnel and equipment needs in peacetime and in wartime, and a mobilization plan to provide a smooth and efficient transition between the two. The department acknowledges that it requires extended planning targets. DND has accepted this recommendation and linked it to the completion of the normative planning process.

I hope DND can share with the committee some details about how and when it intends to have a force structure plan which includes cost information as well as all the other elements noted in our Report.

**Feedback to Senior Management (Paragraphs 12.24 to 12.44)**

The Department uses four main mechanisms for providing information reports to senior managers on the effectiveness of operations. These are performance measurement, program evaluation, internal audit and operational feedback. We made several observations and recommendations about these mechanisms individually, and the department is taking action on each of them (although in one case it is constrained by lack of resources). Then we made an over-all recommendation in paragraph 12.44 that senior management co-ordinate these reports on how well defence objectives and tasks are being achieved.

As this is particularly important, perhaps the department would describe what changes it will undertake to provide more comprehensive and timely reports to senior management.

**Equipment and Serviceability Levels (Paragraphs 12.45 to 12.141)**

DND started a major re-equipment program 10 years ago. Billions of dollars have been spent replacing or upgrading aircraft, ships, land vehicles, armament, etc. We selected for

*[Traduction]*

en temps de paix et comportant peu d'association avec une structure des forces pour les temps de guerre.

Bon nombre des observations formulées au sujet de la planification, de l'acquisition d'équipement, de la construction, des systèmes d'information et de la mesure de rendement découlent de l'absence d'objectifs de planification à long terme, qui conviennent aux effectifs et à l'équipement.

Maintes décisions du ministère ont des répercussions à long terme. Les achats d'équipement neuf important, entre autres, déterminent dans une large mesure les capacités de défense du MDN dans 20 ou 30 ans. Sans un tel plan de la structure des forces, approuvé par l'État, il est difficile, voire impossible, pour le ministère d'établir les buts et objectifs qu'il s'est fixés pour s'orienter dans ses prises de décision quotidiennes. Cette carence entrave sa capacité à établir un ordre de priorités et à étudier des solutions de rechange en ce qui concerne l'établissement des coûts, en fonction de plafonds budgétaires raisonnables.

Or, c'est pourquoi nous recommandons, au paragraphe 12.18, que le MDN conçoive et présente au Cabinet une structure des forces qui décrive les besoins en effectifs et en équipement en temps de paix et en temps de guerre, ainsi qu'un plan de mobilisation qui permette d'assurer une transition efficiente et sans heurt entre les deux périodes. Le ministère reconnaît que cela exige un élargissement des objectifs de planification. Il a accepté cette recommandation et l'a rattachée au parachèvement du processus de planification normative.

J'espère que le MDN est en mesure de fournir au Comité certains détails sur le moment et la façon dont il s'y prendra pour élaborer un plan de la structure des forces qui comporte des données sur les coûts, ainsi que tous les autres éléments soulevés dans notre rapport.

**Les mécanismes de rétroaction (paragraphes 12.24 à 12.44)**

Le ministère a recours à quatre grands mécanismes pour assurer la présentation aux gestionnaires supérieurs de rapports d'information sur l'efficacité des opérations. Il s'agit de la mesure du rendement, de l'évaluation de programmes, de la vérification interne et de la rétroaction opérationnelle. Nous avons formulé diverses observations et recommandations au sujet de chacun de ces mécanismes, et le ministère est en voie de prendre des mesures pour y donner suite bien que, dans un cas, le MDN est limité parce qu'il ne dispose pas de ressources nécessaires. Au paragraphe 12.44, nous avons formulé une recommandation globale, à savoir que la haute direction assure la coordination de ces rapports sur le degré de réalisation des objectifs et des tâches de la Défense.

Comme il s'agit là d'une question importante, le ministère pourrait décrire quelles mesures il entend prendre pour assurer la présentation de rapports plus complets et plus opportuns à la haute direction.

**L'équipement et les niveaux d'état de marche (paragraphe 12.45 à 12.141)**

Le MDN a entrepris un programme de remplacement de son matériel, il y a dix ans. Il a déjà consacré des milliards de dollars au remplacement ou à l'amélioration des aéronefs,

*[Text]*

audit each of the major Crown equipment acquisition projects over \$100 million listed in the 1983-84 Main Estimates. The seven equipment items on which we reported represent the majority of items DND had identified for replacement.

As mentioned in Chapter 1 of my report, we did not get all the answers we required from the department concerning these equipment projects because we were denied access to certain audit information. I am, therefore, unable to comment on whether the items were acquired with due regard for economy and within the authority given by ministers and Parliament. At first glance it may perhaps appear that the department is at fault, but I cannot make that judgment without knowing the recommendations made by DND or the parameters set by ministers.

In the observations we were able to make about DND's administration of these projects, the issue of serviceability stands out. Operational readiness of a weapons system is affected by the serviceability level of the equipment which, in turn, is dependent on the condition of the equipment, the availability of spares and support services and the availability of adequately trained personnel in sufficient numbers. In four equipment projects examined we found that serviceability levels were lower than the department intended.

These problems reflect the strains between current funding levels and the department's perception of the requirements needed to meet its commitments. Although each decision to acquire equipment has been accompanied by an analysis of its affordability, it is difficult for DND to demonstrate the extent to which these projects respond to long-term military goals. This reinforces our belief that the department requires an approved force structure designed within the funding levels ministers choose to allocate.

Management Information Systems (Paragraphs 12.192 to 12.217)

In 1982 I reported to Parliament that a new generation of Automatic Data Processing systems using current technology was required to meet the needs of the department. This remains true today. Now, with increasing reliance on electronic technology, adequate ADP systems are more critical than ever before to a successful transition from peacetime to a wartime footing.

We found that many of the major in-service ADP applications were not satisfying user needs, nor did they operate efficiently. In addition, many of the systems could not be expected to perform under emergency conditions.

Properly defining ADP requirements and priorities forces an organization to develop a strategic framework comprising, normally, an ADP planning policy, a published and current

*[Translation]*

navires, véhicules tous terrains, dispositifs d'armement, etc. Aux fins de notre vérification, nous avons choisi chacun des sept projets d'acquisition d'équipement important de l'État, d'une valeur de plus de 100 millions, dont on retrouve la liste dans le Budget des dépenses de 1983-1984. Les sept pièces d'équipement important que l'on a choisies représentent la plus grande partie de l'équipement que le MDN a décidé de remplacer.

Comme je l'ai mentionné au Chapitre 1 de mon Rapport, mon Bureau n'a pu trouver une réponse à toutes ses questions au sujet de ces projets d'acquisition parce que le ministère lui a refusé l'accès à certains renseignements de vérification. Je suis donc incapable de déterminer si ces achats ont été faits avec un souci de l'économie, et en conformité avec les pouvoirs délégués par les ministres et le Parlement. Au premier abord, le ministère pourrait sembler fautif, mais je ne peux porter un tel jugement sans connaître les recommandations formulées par le MDN ni les paramètres établis par les ministres.

Dans les observations que nous avons été en mesure de formuler au sujet de l'administration des projets par le MDN, la question de l'état de marche prédomine. L'État de préparation opérationnelle d'un système d'armements est influencé par l'état de marche de l'équipement qui dépend, pour sa part, de l'état général de l'équipement, de la disponibilité des pièces de remplacement et des services de soutien, et d'un nombre suffisant d'employés suffisamment formés. Pour quatre projets d'acquisition examinés, nous avons constaté que les niveaux d'état de marche ne répondaient pas aux objectifs du ministère.

Ces problèmes démontrent les écarts importants entre les niveaux de financement actuels et les prévisions du ministère concernant les ressources requises pour répondre à ses engagements. Bien que chaque décision d'achat de matériel fasse l'objet d'une analyse des coûts, il est difficile pour le MDN de démontrer dans quelle mesure ces projets répondent à des objectifs militaires à long terme. Cette situation vient renforcer notre position voulant que le ministère requiert une structure des forces approuvée, conçue en fonction des niveaux de financement que les ministres ont déterminé.

Systèmes d'information de gestion (paragraphes 12.192 à 12.217)

En 1982, je signalais au Parlement que le MDN avait besoin de nouveaux systèmes de traitement automatique des données (TAD) pour répondre à ses besoins. C'est le cas aujourd'hui. Il est essentiel que le MDN dispose de systèmes efficaces de TAD pour assurer une transition réussie, d'une période de paix à une période de guerre.

Nous avons constaté que de nombreux programmes de TAD ne répondaient pas aux besoins des utilisateurs, et qu'ils n'étaient pas exploités de façon efficiente. En outre, le MDN ne peut compter sur bon nombre de systèmes dans les situations d'urgence.

Pour bien définir les exigences et priorités en matière de TAD, une organisation se doit d'abord d'élaborer un cadre pour la planification stratégique qui comprenne normalement



*[Texte]*

strategy and an up-to-date long-range plan. Many different plans for ADP requirements can be found in DND covering different scopes, time frames, and degrees of detail. No long-range plan outlining the strategic ADP needs of the department exists. While some progress is acknowledged, we suggest that the Committee obtain from the department commitments as to what specific action it plans to take on this subject and what steps are under way or planned to upgrade systems that are not satisfying user needs.

In our audit report we recognized the difficult circumstances within which DND has had to operate, in terms of the unprecedented amount of change and innovation it has absorbed over the past two decades. In that context, I am very pleased that the department's response to our recommendations has been generally positive and constructive. It has made an excellent beginning. I hope the committee's hearings will shed light on how and when it will be possible to implement our recommendations.

**Statement by Mr. D.B. Dewar, Deputy Minister of National Defence:**

I wish to thank the chairman of the Public Accounts Committee for her invitation to meet with the committee today and to place on record a statement concerning the report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1984, in so far as it concerns the Department of National Defence.

I would like to start my remarks by stating that the recommendations which resulted from this second comprehensive audit are considered to be constructive and are welcomed by the department. The Auditor General concluded, in his 1982 report, that "the Department's management systems are basically sound"; in this audit the Auditor General "examined the interaction of these systems and the manner in which they relate to the over-all management process". While no over-all conclusion is presented by the Auditor General in the 1984 report, I consider his findings to be fair and reasonable and in certain cases will provide for the department a set of benchmarks from which improvements can be measured.

The Department of National Defence is a very large and complex organization with close to 120,000 full-time employees and a 1984-85 budget of \$8.7 billion. It has been said that within this department you can find the complete range of services provided by all other departments of government, plus almost the complete spectrum of industrial and commercial activity. For example, the department hires and trains its own staff, runs schools and universities, churches, hotels, hospitals, jails, department stores, restaurants, airlines, communication systems and data processing centres; plans, designs and often constructs its own plant; has one of the largest research and development establishments in Canada; has a complex range of manufacturing and repair facilities; maintains staff in many major capital cities in the world,

*[Traduction]*

une politique de planification du TAD, une stratégie courante publiée ainsi qu'un plan à long terme périodiquement mis à jour. Le MDN compte divers plans relatifs aux exigences en matière de TAD, et chacun a une étendue, un délai d'exécution et un niveau de détails différents. Il n'existe aucun plan à long terme qui expose les besoins stratégiques en matière de TAD du ministère. Bien que certains progrès aient été réalisés, nous suggérons que le Comité obtienne du ministère qu'il indique les mesures précises qu'il entend prendre à ce sujet, ainsi que les mesures en cours ou prévues pour améliorer les systèmes qui ne répondent pas aux besoins des utilisateurs.

Dans notre rapport de vérification, nous mentionnons les circonstances difficiles dans lesquelles le MDN a dû travailler, notamment les nombreux changements et innovations survenus au cours des deux dernières décennies. Dans le contexte, je suis agréablement surpris de constater que la réaction du ministère à nos recommandations a été positive et constructive dans l'ensemble. Le MDN est déjà parti du bon pied. J'espère que les audiences du Comité permettront de faire la lumière sur la façon et le moment où il sera possible d'appliquer nos recommandations.

**Déclaration préliminaire de M. D.B. Dewar, sous-ministre de la Défense nationale:**

Permettez-moi de remercier la présidente du Comité des comptes publics de m'avoir invité à me joindre à vous et à consigner aux archives une déclaration concernant le rapport du Vérificateur général à la Chambre des communes, pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1984, en ce qui concerne le ministère de la Défense nationale.

D'abord, j'aimerais préciser que le Ministère fait bon accueil des recommandations, constructives à son avis, formulées par suite de cette deuxième vérification globale de ses opérations. La conclusion du rapport du Vérificateur général datant de 1982 laissait entendre que les mécanismes de gestion, à la Défense nationale, étaient fondamentalement sains. Précisons que le Vérificateur général s'y était penché sur les rapports réciproques qui existaient entre ces systèmes et leur mode de rapprochement avec le plan global de gestion. Bien que dans son rapport de 1984, le Vérificateur général ne formule aucune conclusion globale, je trouve les constatations qui s'en dégagent justes et raisonnables et, dans certains cas, propres à fournir au Ministère un ensemble de critères pour l'évaluation des améliorations à apporter.

Le ministère de la Défense nationale constitue une organisation des plus vastes et complexes, il compte près de 120,000 employés à temps plein et son budget (pour 1984-1985) s'établit à 8.7 milliards de dollars. À ce qu'on dit, le MDN offre toute la gamme des services fournis par l'ensemble des autres ministères gouvernementaux, outre un éventail quasi complet de services industriels et commerciaux. Ainsi, le Ministère embauche et forme son personnel, exploite des écoles et des universités, des églises, hôtels, hôpitaux, prisons, grands magasins, restaurants, lignes aériennes, systèmes de communication et centres de traitement des données. En outre, il dresse les plans et devis de la plupart de ses projets de construction, qu'il mène souvent lui-même à bonne fin. Ces centres de recherche et de développement comptent parmi les plus



## [Text]

including the care and feeding of pensioners and sometimes even the burial of its dead. The department has assets of over \$80 billion (in replacement terms), the largest inventory of equipment and material of any Canadian organization, infrastructure valued in excess of \$13 billion and is the nation's largest landlord with close to 30,000 family units and 20,000 single quarters.

We in the department are proud of our accomplishments, and it was in a spirit of co-operation that we worked with the Auditor General during these past four years. I think he would be the first to admit that completing a comprehensive audit on National Defence was not an easy task, and if everything had been perfect he would have been the most surprised auditor in the nation. As he has reported, however, everything was not perfect, but I can assure you that his recommendations for improvement are being taken very seriously. Many have already been implemented, and the others are currently under study, both in the department and in consultation with his officials.

In his opening statement to this committee on December 13, 1984 the Auditor General stated that "many of these problems (with DND) appear to be related to difficulties in defining a suitable long-term force structure for personnel and for equipment. Without a force structure approved by the government, there is a danger that the DND will train personnel or buy weapons and equipment that do not fit together in such a way as to maximize over-all defence effectiveness". Further on in the same testimony the Auditor General stated "DND has taken the first steps with a planning exercise begun a year ago", and then suggested that the department be encouraged to explain to this committee what it hopes to achieve.

It is with pleasure that I can advise you today, Madam Chairman, that the planning exercise supported by the Auditor General has been largely completed. We refer to this as the Normative Planning Process, which has as its aim the calculation of the personnel, equipment and dollar levels required to achieve the capabilities approved by the government. The information derived from this process is now being used in the development of the policy review of which the first public expression will be the defence green paper to be released by the Minister of National Defence in the near future.

Considerable time and effort has been, and continues to be spent to improve our procedures for project management, but as the Auditor General has noted, "these projects involve a

## [Translation]

importants au Canada. Plus encore, il exploite une gamme complexe d'installations vouées aux travaux de fabrication et de réparation. Par ailleurs, il tient en permanence un état-major dans de nombreuses grandes capitales mondiales, procure des services et soins et d'alimentation aux pensionnés et voit parfois même jusqu'aux obsèques de ses anciens membres. Le Ministère possède un actif de plus de 80 milliards de dollars (valeur de remplacement), il vient à la tête des organisations canadiennes pour l'importance de ses stocks d'équipement et de matériel et son infrastructure est évaluée à plus de 13 milliards de dollars. Il constitue l'un des plus importants propriétaires au pays, (près de 30,000 logements familiaux et 20,000 logements pour célibataires).

Au Ministère de la Défense nationale, nous sommes fiers de nos réalisations et c'est dans un véritable esprit de collaboration que nous avons travaillé de concert avec le Vérificateur général, ces quatre dernières années. Je crois qu'il serait le premier à admettre qu'il n'a pas été facile de mener à bien une vérification globale des secteurs d'opérations de la Défense nationale et qu'il aurait été des plus surpris d'y trouver la perfection sur toute la ligne. Or, tout n'était pas parfait, ainsi qu'il en a fait état dans son rapport; toutefois, je puis vous assurer que nous prenons très au sérieux les améliorations qu'il a recommandées. De fait, nombre d'entre elles ont déjà été apportées et les autres sont à l'étude, à la fois au palier ministériel et en consultation avec les représentants du Vérificateur général.

Dans les remarques préliminaires qu'il a formulées à l'intention du Comité, le 13 décembre 1984, le Vérificateur général avait affirmé qu'en de nombreux cas, ces problèmes (qui se retrouvaient au MDN) semblaient venir du fait qu'on avait du mal à arrêter un dispositif à long terme devant régir efficacement les ressources en personnel et en équipement. Pourtant, à défaut d'une structure dûment approuvée par le gouvernement, il est à craindre que le MDN forme du personnel ou achète des armes et de l'équipement sans que le mode d'intégration réciproque de ces secteurs d'activité soit conciliable avec l'efficacité optimale de la capacité globale de défense. Le Vérificateur avait eu soin d'ajouter que le MDN avait pris les devants en lançant un exercice de planification, il y a un an. Il a donné à entendre par la suite que le Ministère devait être encouragé à expliquer au Comité les objectifs qu'il espérait réaliser.

Or, aujourd'hui même, j'ai le plaisir de vous informer, Madame la présidente, que ledit exercice de planification, auquel le Vérificateur général avait donné son appui, tire à sa fin. Il s'agit pour nous d'une méthode de planification normative, grâce à laquelle nous allons pouvoir calculer ce qu'il nous faudra, en personnel, en équipement et en crédits, pour réaliser le plan des ressources approuvé par le gouvernement. Les renseignements ainsi recueillis entrent actuellement dans l'étude de la politique, dont la première expression publique sera le Livre vert sur la Défense, que le ministère de la Défense nationale publiera prochainement.

On continue à consacrer beaucoup de temps et d'efforts à l'amélioration des méthodes ministérielles de gestion des projets, mais, comme le Vérificateur général l'a fait remar-

## [Texte]

high level of technical sophistication, considerable risk and many uncertainties". The tremendous technological advances associated with military hardware combined with the fact that the systems will normally be in place for 20 to 30 years, be utilized in multiple roles and be amenable to modernization or upgrading, forces the department to purchase equipment at the leading edge of technology. Our present Capital and National Procurement Programs involve the expenditure of \$3.5 billion per year and the administration of 45,000 contracts. These facts force us to accept certain risks if we are to achieve highly effective military capabilities, but the acceptance of these risks is carefully measured and entered into with the knowledge and concurrence of all concerned parties.

With regard to the balance of the Auditor General's report, I look forward to your questions and I hope we will be able to give you a better understanding of what we have done and why we have done it, and thereby deal with concerns you may have regarding the operations of the Department of National Defence.

**The Chairman:** The witnesses this morning are: from the Office of the Auditor General of Canada, Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; from the Department of National Defence, Mr. D.B. Dewar, Deputy Minister, and Vice-Admiral D.N. Mainguy, Vice Chief of the Defence Staff.

Before I ask the witnesses if they wish to make any additional remarks to supplement their statements, I would ask for a motion to append the written response.

**Mr. Fennell:** I so move that the written response be appended and that the document entitled "Follow-up Report" also be appended.

Motion agreed to

**The Chairman:** Thank you.

May I invite Mr. Dye, Mr. Dewar, and Mr. Mainguy to make any additional remarks they would like to place before the committee at this time.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Nothing, thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Mr. Dewar.

**Mr. D.B. Dewar (Deputy Minister, Department of National Defence):** Madam Chair, with your permission, I would like to add a remark to my printed statement.

First of all, to express pleasure to be appearing before your committee and to render what assistance I can to you, and to comment that the Auditor General, in his opening statement to the committee, suggested four topics that he wanted to bring particularly to your attention. I thought it would be helpful, if you would agree, that I say just a word on each of those four.

## [Traduction]

quer, un haut taux de perfectionnement technique, de risques et de nombreuses incertitudes sont en cause. Devant les formidables améliorations techniques qui ne cessent d'être apportées au matériel militaire et du fait que les systèmes devraient normalement être en service pour une période de 20 à 30 ans, faire l'objet d'un emploi polyvalent et être modernisés et améliorés, le Ministère n'a d'autre choix que de se procurer de l'équipement à la fine pointe du progrès technique. Nos programmes actuels, sur les chapitres des immobilisations et de l'approvisionnement national, supposent des dépenses de 3.5 MM\$ par année et l'administration de 45,000 marchés. Nous sommes donc contraints d'accepter certains risques afin d'être en mesure de réaliser un potentiel militaire d'une haute efficacité, mais il s'agit là de risques bien calculés, que nous acceptons de courir avec l'assentiment et au su de toutes les parties en cause.

En ce qui a trait aux autres questions abordées dans le rapport du Vérificateur général, n'hésitez pas à me poser des questions. J'ai bon espoir que nous arriverons à mieux vous faire comprendre ce que nous avons fait et pourquoi nous l'avons fait. Peut-être pourrions-nous traiter du même coup des questions qui vous préoccupent à l'égard des opérations du ministère de la Défense nationale.

**La présidente:** Nous avons pour témoin ce matin M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général, Bureau du Vérificateur général du Canada; M. D.B. Dewar, sous-ministre et le vice-amiral D.N. Mainguy, vice-chef de l'État major de la Défense, tous deux du ministère de la Défense nationale.

Avant de demander aux témoins s'ils veulent ajouter quelque chose à la déclaration qu'ils ont présentée, je voudrais qu'une motion soit présentée pour que l'on mette en annexe la réponse écrite.

**M. Fennell:** Je propose que la réponse écrite soit mise en annexe et que le document intitulé «Rapport de suivi» figure également en annexe.

La motion est adoptée.

**La présidente:** Je vous remercie.

Messieurs Dye, Dewar et Mainguy, vous pouvez, si vous le voulez, faire maintenant toutes remarques supplémentaires que vous jugerez nécessaires.

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Je n'ai rien à déclarer, madame la présidente.

**La présidente:** Monsieur Dewar.

**M. D.B. Dewar (sous-ministre, ministère de la Défense nationale):** Si vous le permettez, madame la présidente, je voudrais ajouter une remarque à ma déclaration écrite.

Tout d'abord, je voudrais vous dire que je suis heureux de comparaître devant votre Comité et de vous donner toute l'aide possible. Je voudrais rappeler que le vérificateur général, dans sa déclaration d'ouverture au Comité, proposait quatre sujets sur lesquels il voulait particulièrement attirer votre attention, et il me paraît utile, si vous y consentez, de dire un mot sur chacun de ces sujets.

## [Text]

The first one was force structure development, which is a fundamental component of our planning activity, and one that has taken up much of our time in recent period. Because of this and its relevance to the defence green paper now under preparation, I will welcome the chance to discuss our work on mobilization planning and the development of what we refer to as the normative program.

On the second subject, the feedback to senior management, we believe we have effective mechanisms in place within the department through which we monitor our performance. But at the same time, we agree with the Auditor General's recommendations that we should try to improve and better coordinate these mechanisms. I am prepared to describe the work we have in hand to do this.

On the third topic suggested by the Auditor General, that of equipment and serviceability levels, I note that the subject occupies a very large proportion of the report and covers a wide variety of specific cases. We are ready to discuss these in detail. The subject also raises for your consideration the whole question of priorities and trade-offs when attempting to maximize the defence pay-off from limited funds, and this, of course, we are also ready to talk about.

The final topic on management information systems is particularly timely, as the department is on the threshold of very significant expenditures in this area.

• 0940

Automated data processing, or ADP, is absolutely central to effective and efficient operations of a large organization like ours. We have initiated the development of an ADP strategic plan to provide the future framework and strategies in support of the missions of the department.

It will be evident to you, Madam Chair, that these four topics, with others in the report, cover an extremely wide range of activities and a timeframe spanning many years. I may find it necessary, if you agree, to call on extra experts from the department to be present at subsequent meetings in order to provide you with the best information available. For today, I have limited my support to the senior members of the staff and certain key project managers. I would like to introduce them to the committee now, if I may do so.

In addition to Admiral Mainguy, the Vice Chief of the Defence Staff, we have Mr. John Killick, the Assistant Deputy Minister, Materiel, of National Defence. We have also in attendance, if their assistance is required, Major-General Stewart, Chief of Construction and Properties; Brigadier-General Harrison, the Director General of Management Services; Mr. Gauthier, the Director General of the Executive Secretariat; Brigadier-General Ramsbottom, the Project Manager for the CF-18; and Commodore Jim Green, the Project Manager for the Canadian Patrol Frigate. Thank you, Madam Chair.

## [Translation]

Le premier est le développement des structures de l'armée, qui est au coeur même de notre planification et auquel nous avons consacré récemment beaucoup de temps. C'est pourquoi, et compte tenu de la pertinence de ce sujet pour le Livre vert sur la défense, qui est en cours de préparation, je serais heureux de parler de nos travaux sur la planification de la mobilisation et sur ce que nous appelons le programme.

En ce qui concerne le deuxième sujet, le «feedback» aux cadres de l'armée, nous croyons que des dispositifs sont en place au Ministère qui nous permettent de suivre efficacement l'exécution de nos travaux. Nous convenons toutefois avec le vérificateur général qu'il y a lieu d'améliorer encore ces dispositifs, pour assurer une meilleure coordination et je suis disposé à vous dire quelles sont les mesures que nous comptons prendre à cette fin.

Quant au troisième sujet proposé par le vérificateur général, à savoir l'état de service de l'équipement, je constate qu'il occupe une grande partie du rapport et comprend un grand nombre de cas. Nous sommes disposés à en discuter en détail. Ce sujet soulève également toute la question des priorités et compromis qui s'imposent quand on essaie, avec des crédits limités, d'acquiescer le maximum de matériel de défense, aux meilleures conditions, et c'est un sujet que nous sommes également disposés à aborder.

Le dernier sujet, qui porte sur la gestion des systèmes d'information, est particulièrement opportun, le Ministère étant sur le point d'engager des dépenses considérables dans ce domaine.

Le traitement automatique des données, ou TAD, constitue la cheville ouvrière d'une vaste organisation comme la nôtre, qui se veut efficace. Nous avons amorcé la mise sur pied d'un plan stratégique de traitement automatique des données, qui fournira aux missions du ministère son cadre et ses stratégies de soutien.

Vous comprendrez aisément, madame la présidente, que ces quatre sujets ainsi que les autres qui se trouvent dans le rapport, couvrent une gamme extrêmement étendue d'activités et sont projetés sur un grand nombre d'années. Il faudra, si vous le permettez, que je fasse appel, pour les réunions ultérieures, à d'autres spécialistes du ministère, qui seront à même de vous fournir la meilleure information possible. Pour aujourd'hui, je me suis borné à amener les chefs de l'état-major et certains des principaux directeurs de projets. Si vous me le permettez, je vais les présenter au Comité.

Outre l'amiral Mainguy, vice-chef de l'État-major de la défense, nous avons M. John Killick, sous-ministre adjoint (Matériels) du ministère de la Défense nationale. Nous ferons également appel, le cas échéant, aux collaborateurs que voici: le major général J. A. Stewart, chef, construction et immeubles, le brigadier général D.P. Harrison, directeur général, Service de gestion, M. Gauthier, directeur général du Secrétariat exécutif, le brigadier général R.M. Ramsbottom, directeur du Bureau de projet pour le CF-18 et le commodore J. E. Green, directeur du Bureau de projet B pour la frégate



[Texte]

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dewar.

At the briefing meeting on Tuesday, February 26, the members who were there suggested that an orderly way of proceeding would be for us to restrict the questions today to three issues, with others to be pursued at subsequent meetings. These three were all under the broad heading of value for money in major equipment purchases.

First was CF-18 and the issue of spare parts and maintenance equipment being charged to operations and maintenance rather than to the capital budget. Second was criteria for choosing equipment and defence systems. Thirdly was serviceability—the cannibalization of Auroras and CF-18s and defective parts for the 2.5-ton truck.

We have with us this morning some other members of Parliament who are not members of the committee. We will try to accommodate them after we have heard from those members who were at the briefing meeting and who have, I understand, prepared sequential questions.

The first questioner this morning is Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you, Madam Chairman.

The first question that came up at our briefing, and a major concern to us, is the fact that the contract was issued to purchase the airplanes, but when that was done it did not include the spare parts.

We understand you studied the situation; I do not know for how many years, but you could give me an answer on that. It strikes us that the extremely high cost of replacement parts occurred more because it was not considered when you purchased the aircraft, it was done after the fact. Could you give me your comments on that?

**Mr. Dewar:** Madam Chair, I would like to make a general comment; then I am going to ask Mr. Killick, who is closer to the details of this point, to reply more specifically, if you agree.

• 0945

When the contract was signed in April 1980 we were dealing with a new airplane and we were dealing with a situation in which the leading edge of technology was being pressed. At that time it was, so far as I can determine from the records in the department, considered not possible to determine in a careful and considered way what would be the full requirements in the area of support until some experience was gained with a new machine and a new system.

There was, however, in the project planned, a provision made for spares support sufficient to bring the aircraft into operation. That is, there was logistics support in spares provided for in the project for the first three years, which is a normal practice in situations of this kind where we are dealing with a new kind of technology. This does raise the question, I

[Traduction]

canadienne de patrouille. Je vous remercie, madame la présidente.

**La présidente:** Merci, monsieur Dewar.

A la réunion d'information qui a eu lieu le mardi 26 février, il a été proposé, pour le bon ordre, de nous limiter aujourd'hui à trois questions principales, et de remettre les autres aux réunions ultérieures. Ces trois questions ont un thème commun, à savoir la rentabilité des projets d'acquisition d'équipements importants.

La première question porte sur l'imputation des coûts pour pièces de rechange et équipements d'entretien du CF-18 au budget des opérations et maintenance plutôt qu'à celui des immobilisations. La seconde question porte sur les critères adoptés pour la sélection des systèmes d'équipement et de défense. La troisième question porte sur l'état de service du matériel, à savoir les avions Auroras et CF-18 placés en «cannibalisation» et les pièces défectueuses des camions de 2,5 tonnes.

Plusieurs députés qui ne sont pas membres du Comité se trouvent parmi nous ce matin. Nous essayerons de leur donner la parole après avoir d'abord entendu les membres du Comité qui ont assisté à la séance d'information et qui ont, je l'espère, préparé des séries de questions.

C'est M. Fennell qui va poser la première question.

**M. Fennell:** Je vous remercie, madame la présidente.

La première question soulevée à la séance d'information nous paraît fort importante, à savoir que le contrat d'achat des avions ne comprenait pas les pièces de rechange.

Vous avez dû passer de nombreuses années à étudier cette question, je ne sais combien, mais vous pourriez nous renseigner là-dessus. Or, le prix des pièces de rechange n'est tellement élevé que parce qu'il n'avait pas été fixé au moment de l'achat de l'avion, et que vous n'y avez songé qu'après. Quel commentaire pouvez-vous faire là-dessus?

**M. Dewar:** Madame la présidente, je voudrais faire un commentaire d'ordre général, et je demanderai ensuite à M. Killick, qui connaît la question de plus près, de vous donner une réponse plus précise, si vous le voulez bien.

Lorsque le contrat a été signé en avril 1980, l'avion était neuf et il s'agissait d'une technique de pointe. D'après ce que je peux conclure des documents qui se trouvent au ministère, il était impossible, à l'époque, avec un avion neuf et un système que nous devons mettre à l'essai, de déterminer avec précision quels seraient les besoins en matière de soutien.

Une disposition avait toutefois été prévue pour acquérir des pièces de rechange en quantités suffisantes pour maintenir l'avion en état de fonctionnement. Dans le cadre d'un programme de logistique, on avait prévu l'achat de pièces de rechange nécessaires au projet pour les trois premières années, ce qui est jugé normal dans une situation de ce genre, quand

## [Text]

acknowledge, whether there is a difference between the project plan which made that provision and the contract terms themselves which the questioner referred to. That leads me into an area in which I really need assistance from Mr. Killick.

**Mr. J.R. Killick (Assistant Deputy Minister (Matériel), Department of National Defence):** Madam Chairman, with your permission, I would ask that a one-sheet handout be given, so I can refer to it. I have tried to encapsulate the whole program so that members can appreciate what is being acquired today, what is involved in the maintenance, and what is involved in the 20-year projection of this weapons system.

Let me try to describe to you the CF-18 program, and then when we get into specific issues of pricing I will call on my colleague, General Ramsbottom.

If members of this committee would look at the centre column of the handout, under the heading "Government Approval", it describes the purchase of the weapons system, the 138 aircraft, an initial purchase of missiles to be incorporated under the wings of those aircraft, and certain maintenance test equipment for maintaining the first- and second-line maintenance. The first line is basically fixing the aircraft on the flight line. The second line is taking significant pieces off the aircraft and fixing them in the workshops in our bases. Then there is an electronic warfare fit—i.e., to allow the aircraft to work in a hostile environment—and then the purchase of the first three years of spares to sustain the aircraft until the aircraft then moves into a steady state and is in the normal operations and maintenance activity of equipment in the Canadian Armed Forces. Under "facility upgrade", there are modifications to certain real estate to acquire specifics for the aircraft such as simulators, federal sales tax, an allowance for program management, an amount of money to pay for certain research and development. That all adds up to the approval, in 1979-year dollars, of \$3 billion.

That is what is being acquired; and there is no indication that this amount of money is going to be exceeded. You may wish to discuss certain technical issues that we have had with the program, such as the engine mounts and so forth, but all those technical issues have been addressed, corrected, and paid for by McDonnell Douglas.

• 0950

On the immediate right is the national procurement or operation and maintenance activity. We have started to buy the necessary spares and put in place the facilities to do third-line repair and overhaul. Third line is where you take the necessary major subsystems and engines off the aircraft and they go back to the factory for major overhaul.

So there is a clear separation between the purchase of the capital product and the, hopefully, 20-year life support.

## [Translation]

on a affaire à une technologie de pointe. Je reconnais toutefois que l'on peut se demander s'il existe une différence entre le plan qui a prévu cette disposition et les conditions du contrat, comme le demande l'intervenant. Ceci m'amène à un domaine où je dois vraiment m'en remettre à M. Killick.

**M. J.R. Killick (sous-ministre adjoint (Matériel), ministère de la Défense nationale):** Madame la présidente, je vais vous demander la permission de faire distribuer un tableau que j'ai condensé en une seule page, et auquel je vais devoir me référer. Il permettra aux membres de voir ce qui a été acheté, ce qu'il faut pour l'entretien et ce qui est prévu pour faire fonctionner pendant 20 ans cet avion de chasse.

Je vais essayer de vous décrire le programme du CF-18, et quand nous en arriverons à des questions de prix, je ferai appel à mon collègue, le général Ramsbottom.

La colonne centrale du tableau que je vous ai fait distribuer sous le titre «approbation gouvernementale» énonce l'achat d'un système d'armement de 138 avions, un achat initial de missiles à incorporer sous l'aile de cet avion et de l'équipement pour tests d'entretien, pour assurer l'entretien de première et de seconde ligne. La première ligne consiste, en gros, à faire voler l'avion, et la seconde ligne à le démonter et à en réparer des pièces dans nos ateliers. Il y a également un équipement de guerre électronique, qui permet à l'avion de fonctionner dans un environnement hostile, et enfin l'achat de pièces de rechange pour les trois premières années, jusqu'à ce que les Forces armées puissent reprendre entièrement, parmi leurs activités normales, le fonctionnement et l'entretien de l'avion. La rubrique «amélioration des installations» recouvre des modifications apportées aux installations des bases pour leur permettre de s'équiper en fonction de l'avion, avec des simulateurs, par exemple, et comprend la taxe fédérale de vente, une allocation pour la gestion du programme, et une somme destinée aux travaux de recherche et de développement. Tout ceci s'élève à la somme 3 milliards de dollars de 1979, qui avait été approuvée.

Voici les acquisitions prévues, et rien ne laisse prévoir un dépassement de cette somme. Vous allez peut-être vouloir discuter de certaines difficultés d'ordre technique que nous avons eues, par exemple avec le support du moteur, mais ces questions ont été étudiées par McDonnell Douglas, qui a effectué les modifications nécessaires et a payé les travaux.

La colonne de droite présente l'acquisition nationale, opérations et entretiens. Nous avons commencé à acheter les pièces de rechange nécessaires et avons mis en place les installations nécessaires aux réparations de troisième ligne et à la remise en état. La troisième ligne, c'est lorsqu'on démonte les principaux sous-systèmes et moteurs de l'avion, et on les renvoie à l'usine pour les faire remettre complètement en état.

Il y a donc une démarcation bien nette entre l'acquisition du produit, qui fait partie des immobilisations, et ce qui est nécessaire pour lui assurer une durée de vie, qui, nous l'espérons, sera de 20 ans.

## [Texte]

On the left-hand side of this chart the deputy minister referred to our long-term planning activity. There we were asked by senior management to examine what one might have to invest in this aircraft in the event that you made a number of product improvements. The first two columns, the centre column and the one on the right, describe a steady-state configuration. But in a complex supersonic airplane, particularly in a hostile environment, about every seven or eight years you have to change or make some significant modifications to the avionics system so it can address the new threat. So on the left-hand side there is an allowance for purchasing additional war stocks of missiles. There is an allowance there for expendable spares, pylons. If a number of aircraft, through unfortunate circumstances, were lost, there is an allowance there for replacing crashed aircraft. There is an amount of money in there for a new ECM system, maybe 10 or 15 years from now, if that was deemed necessary. All that adds up to around \$3.5 billion.

Whether or not that left-hand column will have to be extended or expended or actioned to that level will depend on circumstances as the program, the threat and the reliability evolve.

Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you.

Really, I am talking about two and three. One is something in the future. Take three for instance. You claim that the provision in here is for the 20-year life support, but it shows it is only for one year, the year 1987-88. Does that mean you only bought the spare parts for one year?

**Mr. Killick:** May I ask General Ramsbottom to address that.

**Brigadier-General R.M. Ramsbottom (Project Manager, CF-18):** As Mr. Killick has indicated, the national procurement column in the extreme right-hand side reflects only the multi-year operational plan of the department out to and including fiscal year 1987-88, not just one particular year as you have indicated. The costs for all of those elements indicated on the right-hand side to that particular point in time will reach some \$777 million, estimated. These will of course be submitted and approved in the annual estimates.

I should point out in amplification of what Mr. Killick has said that under the centre column, the CF-18 project government approval, approved by Treasury Board at the time of aircraft contract approval in April 1980, it was agreed in the project brief which was approved at that time that the project would be responsible for acquiring initial logistics support to introduce the aircraft into service. Recognizing the progressive build-up of aircraft—the delivery rate is now at two aircraft per month only—that initial support was quantified in the

## [Traduction]

Nous passons maintenant à la colonne de gauche de ce tableau. Le sous-ministre parlait de planification à long terme. Nos supérieurs nous ont demandé d'étudier combien il faudrait investir dans l'avion si des perfectionnements lui étaient apportés. Les deux premières colonnes, celle du centre et celle de droite, s'appliquent à une situation stable, mais dans le cas d'un avion supersonique très sophistiqué, en particulier en environnement hostile, il faut prévoir, tous les sept ou huit ans, d'apporter des changements ou de faire des modifications significatives à l'avionique, afin que celle-ci puisse réagir à une nouvelle menace. La colonne de gauche présente donc une allocation de fonds pour l'achat de missiles supplémentaires à titre de réserves de guerre. Une somme a été également prévue pour les points d'accrochage, et pour la pyrotechnique. Nous avons prévu un poste pour les avions de remplacement, pour le cas où nous perdriions des avions à la suite d'accidents ou autres circonstances malheureuses. Une somme est prévue ici pour un nouveau système CME (contre-mesures électroniques), d'ici une dizaine ou une quinzaine d'années, le cas échéant. Tout cela s'élève à environ 3,5 milliards de dollars.

Selon les circonstances, la fiabilité du programme ou l'évolution de la situation externe, les crédits de cette colonne devront, ou non, être augmentés, dépensés ou activés.

Je vous remercie, madame la présidente.

**La présidente:** Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Je vous remercie.

La première colonne n'est pas encore d'actualité, et je voudrais parler des colonnes 2 et 3, en commençant par cette dernière. Vous dites que la somme qui figure ici est destinée à maintenir l'avion en vol pendant une vingtaine d'années, mais elle n'apparaît que pour une seule année, l'exercice fiscal 1987-1988. Est-ce que cela veut dire que vous n'avez acheté les pièces de rechange que pour une année?

**M. Killick:** Puis-je demander au général Ramsbottom de répondre à cette question?

**Le brigadier-général R.M. Ramsbottom (directeur de projet, CF-18):** Comme le disait M. Killick, la colonne «Acquisition nationale» à droite ne s'applique qu'au plan opérationnel pluriannuel du ministère, jusqu'à l'année financière 1987-1988 incluse, et non à une année particulière, comme vous semblez le croire. Les coûts pour tous les éléments figurant dans la colonne de droite atteindront à ce moment-là environ 777 millions, d'après les estimations. Les crédits nécessaires seront, bien entendu, présentés pour approbation dans le budget annuel.

J'ajouterais, pour étoffer ce que disait M. Killick à propos de la colonne du milieu, que selon l'approbation du projet gouvernemental du CF-18, donnée par le Conseil du Trésor en avril 1980, au moment de l'approbation du contrat d'achat de l'avion, il avait été convenu à l'époque dans le document présenté à cet effet, que les responsables du projet devraient acquérir le soutien logistique initial nécessaire pour rendre l'avion opérationnel. Les besoins de soutien initial avaient été présentés dans le document d'information comme équivalant à



## [Text]

project brief as equivalent to one year's steady state. However, it recognizes that progressive build-up equals three years' operation.

• 0955

The operations and maintenance acquisitions on the right-hand side pick up four spares reprovisioning at the end of that introductory period.

**Mr. Fennell:** Would it not have been cheaper to buy the spare parts . . . ? There are certain spare parts, as you know, that are going to wear out. Would it not have been proper to buy those when the original contract was let for the 138 aircraft?

**BGen Ramsbottom:** I would like to suggest, if I might, that those follow-on requirements were addressed during the initial provisioning conferences. There were some 84 held for the identifiable 1984 weapon systems on board the aircraft itself, and there were quantifications made of the requirements for both initial and follow-on spares at that particular time. We felt that was good value for money.

First of all, it was establishing only one provisioning conference for the initial and follow-on spares and benefiting, perhaps from the same contractual procedure, for bulk buys of initial and follow-on. But with the funding being differentiated: Project responsible for the first three years of operation, operations and maintenance, or vote 1 for the follow-on. I think we gained good value for money during those initial provisioning conferences because of that factor.

**Mr. Fennell:** Then, why does the Auditor General bring out these extreme cases of fluctuations in prices of spare parts that were purchased after the contract as opposed to when the contract was placed?

**BGen Ramsbottom:** I can only assume what you might be referring to is the table in the Auditor General's report which reflected price estimate increases. As the Auditor General has very rightly pointed out in the report, the initial estimates were unreliable.

In fact, we identified that within the department in August 1983. We pointed out in a memorandum to our Supply and Services procurement staff that concern existed. I would suggest the conclusion of that indicates our concern. Our concern in this matter, which I am sure you share, is to ensure that the interests of both DND and the Crown are protected during the contracting process.

The table we see in Mr. Dye's report was extracted from those National Defence internal working papers. But I must point out, and there may have been a misconception, that table simply reflects a difference in price estimates at different points in time and not a cost increase. Under no circumstances should it be construed as a cost increase.

The initial value, for example the \$9 antenna, is simply an estimate that was provided by the contractor, by McDonnell Douglas, prior to those initial provisioning conferences, the 84

## [Translation]

un an, à un rythme soutenu. Compte tenu des livraisons progressives—nous ne recevons actuellement que deux avions par mois—il couvre maintenant trois années de services.

Le réapprovisionnement en pièces de rechange à la fin de la période initiale est prévu dans la colonne de droite sous acquisition pour opérations et entretien.

**M. Fennell:** N'aurait-il pas été moins cher d'acheter les pièces de rechange . . . ? Comme vous le savez, certaines pièces vont s'user. Est-ce qu'il n'aurait pas été préférable d'en prévoir l'achat dans le contrat original pour les 138 avions?

**BGen Ramsbottom:** Permettez-moi de vous signaler qu'il a été question de ces besoins futurs lors des premières réunions avec les fournisseurs. Il ya eu environ 84 réunions pour les systèmes d'armement à bord de l'avion même, identifiables en 1984, et nous avons à ce moment-là quantifié les besoins tant initiaux que futurs. Nous avons jugé que c'était une bonne affaire.

Tout d'abord, cela permettait de régler la question des pièces de rechange initiales et futures en une conférence, et peut-être, en suivant la même procédure contractuelle, d'acheter en gros les pièces initiales et futures. Le financement cependant est distinct: les trois premières années d'opération entrent dans le cadre du projet, et les besoins futurs sont inclus dans le budget d'opération et d'entretien, ou crédit 1. Je pense que ce facteur nous a permis d'obtenir un bon prix lors de ces premières conférences avec les fournisseurs.

**M. Fennell:** Dans ce cas, pourquoi le vérificateur général cite-t-il ces cas extrêmes de variation des prix pour les pièces de rechange achetées après la signature du contrat, plutôt qu'au moment même?

**BGen Ramsbottom:** Je suppose que vous voulez parler du tableau qui, dans le rapport du vérificateur général, reflète les hausses des estimations. Comme le vérificateur général l'a fait remarquer dans son rapport, les estimations initiales n'étaient pas fiables.

En fait, notre ministère s'en est aperçu en août 1983. Nous l'avons signalé dans une note de service au personnel d'Approvisionnement et Services. Je dirais que la conclusion de l'affaire montre que nous nous sommes préoccupés. Notre principal souci, que vous partagez, je n'en doute pas, est de veiller aux intérêts du MDN et de la Couronne.

Le tableau publié dans le rapport de M. Dye a été tiré de documents de travail internes de la Défense nationale. Mais je dois vous signaler, car le tableau semble avoir été mal interprété, qu'il ne reflète que la différence dans les estimations à différents moments, et non pas une augmentation de prix. Il ne faut en aucun cas penser qu'il s'agit d'une augmentation des prix.

Si l'on prend l'exemple de la valeur initiale de l'antenne, soit \$9., il s'agit là simplement d'une estimation donnée par le fournisseur, McDonnell Douglas, avant des conférences sur les

*[Texte]*

that I mentioned. That input from the contractor was used simply for rough order of magnitude calculations of the total spares budget requirements. The estimate was based on historical data for like or similar items and was not necessarily related to the FA-18. It really represented no contractual obligation on behalf of the contractor himself.

The second value, where the significant increase was reflected in the table, was the first input from the contractor, and that was his not-to-exceed estimate that was reviewed by the various staff during that initial provisioning process. It was pessimistic. It contained built-in inflation, and it protected the contractor against what he perceived to be any associated risk.

However, I should point out, in the majority of cases, our contractual agency, Supply and Services, have negotiated substantial reductions from that not to exceed to the fixed-price incentive contracts which have been agreed to.

I guess I should say it is really of note that in those 84 initial provisioning conferences, some 163,000 individual items were considered and contracts will eventually be let for about 36,000. I feel it would be surprising if there were not some bad initial estimates, in those numbers of items considered. Again, I must suggest that the table in Mr. Dye's report simply reflects an increase in price estimates and not a cost increase, so I do not think there should be concern in that respect.

• 1000

**Mr. Fennell:** Well, sir, I would like to say that there have been a number of congressional hearings on this subject in the United States over the years. Is this not a case of McDonnell Douglas low-balling you in the first place to get the contract and then coming up with revised figures? It strikes me that they have low-balled you on some of these figures to begin with. There have been hearings in the Congress in the United States on this same subject. The contractor comes in, gives a bid and then he makes his profit on the add-ons.

**BGen Ramsbottom:** Again, I should point out that the low-ball you refer to really had no contractual significance. It was simply a rough order of magnitude estimate, probably from a catalogue that may have been out of date; perhaps from information provided by a vendor, because most of those items in the table were vendor items and they were just a very basic, preliminary estimate.

The first contractual input from the contractor was that second column shown in the table. That particular column is really what I think we should focus on, and the eventual target price negotiated by the Department of Supply and Services.

Of the eight items listed in the table a majority achieved substantial reductions in the negotiation process from that not-

*[Traduction]*

premiers approvisionnements, les 84 dont j'ai parlé tout à l'heure. Les données de l'entrepreneur nous ont permis simplement de calculer très approximativement le montant total du budget nécessaire à l'achat des pièces de rechange. L'estimation avait été calculée en fonction de données antérieures pour le même genre d'articles, qui n'étaient pas nécessairement utilisés dans le F-18. Elle n'engageait pas vraiment l'entrepreneur.

Le deuxième prix qui, comme on peut le voir dans le tableau, est beaucoup plus élevé, nous a été donné par le fournisseur, et il s'agissait d'une estimation maximale qui a été revue ensuite par les fonctionnaires qui ont participé au processus d'approvisionnement initial. C'était une estimation pessimiste, qui tenait compte d'un facteur d'inflation et prévoyait une marge de protection contre tout risque connexe possible pour le fournisseur.

Je dois cependant vous faire remarquer que dans la plupart des cas, notre agent contractuel, approvisionnements et services, a négocié dans les contrats définitifs, des réductions importantes à partir de ces plafonds.

Il est intéressant de noter, je crois, que ces 84 conférences d'approvisionnements initiales ont porté sur quelque 163,000 articles différents, dont environ 36,000 feront l'objet de contrats. Il serait surprenant qu'avec une telle quantité, il n'y ait pas quelques estimations erronées. Encore une fois, je dois vous rappeler que le tableau publié dans le rapport de monsieur Dye donne simplement une idée de l'augmentation des estimations, et non d'une augmentation des prix; je ne pense donc pas qu'il y ait matière à s'inquiéter.

**M. Fennell:** Eh bien, monsieur, je vous rappelle que le congrès des États-Unis a tenu plusieurs audiences à ce propos pendant un certain nombre d'années. Est-ce que McDonnell Douglas ne vous aurait pas intentionnellement donné des estimations trop basses afin d'obtenir le contrat, quitte à changer ensuite ses chiffres? Il me semble qu'ils vous ont trompé sur certains de ces chiffres dès le départ. Cette même question a fait l'objet d'audiences du congrès aux États-Unis. L'entrepreneur se présente avec une offre et puis il réalise ses profits sur les coûts qu'il ajoute par la suite.

**BGen Ramsbottom:** Encore une fois, je voudrais vous signaler que cette sous-évaluation dont vous parlez n'avait aucune portée contractuelle. Il s'agissait simplement d'une estimation approximative, un ordre de grandeur, tiré probablement d'un catalogue périmé; ou peut-être de renseignements fournis par un vendeur, car la plupart des articles qui figurent au tableau étaient déjà en vente. Ce sont simplement des estimations très rudimentaires.

Le premier engagement contractuel de la part de l'entrepreneur figure dans la deuxième colonne du tableau. C'est cette colonne-là qui devrait, je pense, retenir notre attention, ainsi que les prix cibles qu'a fini par négocier le Ministère des approvisionnements et services.

Les négociations ont amené des réductions importantes du prix fixé par contrat par rapport aux estimations «à ne pas

[Text]

to-exceed estimate to the fixed-price incentive contract that was negotiated. We did not feel there was evidence of low-balling or unprofessional estimating on behalf of the contractor. Of the 160,000 items which were considered, a few were bad at the outset and I can only agree that we were concerned within the department and identified that circumstance in August 1983. Mr. Dye's staff picked up on that and reflected it in his report. Certainly unreliable estimates, but I do not think a low-ball situation occurred.

**Mr. Killick:** Madam Chairman, if I could just extend this discussion, over half of those items listed by Mr. Dye, in the final negotiations are less than the estimate in the left-hand column.

Sir, I am aware of what has been going on in the Congress in the United States, but I would suggest to you that the abilities and the methods of negotiation of the Department of Supply and Services are not the same as south of the border.

**Mr. Fennell:** Could you explain that?

**Mr. Killick:** Well, they are a joint program office of the two departments and they have a very effective way of screening and aggressively attacking pricing . . .

**Mr. Fennell:** Compared to the United States.

**Mr. Killick:** Compared to our colleagues south of the border, yes, sir.

**Mr. Fennell:** Good. Could I have a comment from the Auditor General? Has he done an update on the facts he has set forth here?

**Mr. Dye:** Madam Chair, yes, we have, but I am not sure as to whether I am at liberty . . . these numbers are not a defence secret, are they?

**Mr. Fennell:** No.

**Mr. Dye:** Okay. If you wanted to turn to paragraph 12.110, which is Table 1, as I understand the final negotiated numbers we have been hearing about, the antenna assembly, the initial estimate was \$9 and we showed that in the table, and the not-to-exceed price was \$2,077.29. I understand that price has settled at \$1,988.

**Mr. Fennell:** Big deal.

**Mr. Dye:** The resistor at \$1.19 is settled at \$1.23; the self-locking bolt, the not-to-exceed price was \$140. That is now \$57. The door-hinge pin, which was estimated originally at \$50, has a not-to-exceed price proposal of \$1,495, is now \$682. Circuit card assembly was settled at \$154, which is a vast reduction from the not-to-exceed figure. There is a long story on the tube assembly and I cannot give you a quick answer on that number.

The manifold has been reduced from the original cost estimate of \$3,000 down to \$1,713. The actuator original estimate was \$1,008 and not-to-exceed went to \$3,095. I am not quite sure here; it seems to have exceeded that at \$4,099. The not-to-exceed did exceed by \$1,000. The fuel tank at \$26,376, came out just about the same—\$27,888.

[Translation]

dépasser» pour la plupart des huit articles cités dans le tableau. Nous n'avons pas l'impression que l'entrepreneur nous a intentionnellement trompé ni qu'il a fait du travail d'amateur. Sur 160,000 articles, il y a eu certaines erreurs au départ, je ne dis pas le contraire; nous nous en sommes aperçus, et nous l'avons signalé en août 1983. Les fonctionnaires de monsieur Dye en ont été frappés et ils l'ont mentionné dans leur rapport. Les estimations n'étaient certainement pas fiables, mais je ne pense pas que l'on puisse parler de sous-évaluation intentionnelle.

**M. Killick:** Madame la présidente, permettez-moi d'ajouter un commentaire. Plus de la moitié des articles cités par Monsieur Dye ont un prix final inférieur à l'estimation donnée dans la colonne de gauche.

Je suis au courant, monsieur, de ce qui c'est passé au Congrès américain, mais les marges de manoeuvre et les méthodes de négociation du Ministère des approvisionnements et des services ne sont pas du tout les mêmes que chez nos voisins du sud.

**M. Fennell:** Que voulez-vous dire par là?

**M. Killick:** Eh bien, le ministère a un bureau de programme commun très efficace dans le triage et très dynamique dans les négociations des prix . . .

**M. Fennell:** Par rapport aux États-Unis.

**M. Killick:** Par rapport à nos collègues américains, oui, monsieur.

**M. Fennell:** Très bien. Qu'en pense le vérificateur général? A-t-il revu récemment les faits qu'il nous présente ici?

**M. Dye:** Madame la présidente, nous l'avons fait, mais je ne sais pas si je puis me permettre . . . ces chiffres ne sont pas sous le secret militaire, n'est-ce pas?

**M. Fennell:** Non.

**M. Dye:** Bon. Reportons-nous, si vous le voulez bien, au paragraphe 12.110, c'est-à-dire au tableau 1. Si j'ai bien compris, les prix obtenus en négociation, dont on nous a parlé, sont les suivants: pour le système d'antenne, évalué au départ à 9\$, comme nous l'indiquons dans le tableau, et dont le prix ne devait dépasser 2,077.29\$, il a été négocié à 1,988\$.

**M. Fennell:** La belle affaire.

**M. Dye:** L'appareil de résistance à 1.19\$ a été fixé à 1.23\$, le boulon autoserveur automatique ne devait pas dépasser 140\$. Il coûte maintenant 57\$ La cheville de porte, évaluée au départ à 50\$ et ne devant dépasser 1,495\$ est maintenant à 682\$. Le prix de la porte de circuit a été fixé à 154\$, ce qui représente une énorme baisse par rapport au prix maximum proposé. Quant à l'assemblage tubulaire, c'est une longue histoire, et je ne peux pas vous donner une réponse immédiate.

Le distributeur est passé de 3,000\$ à l'origine à 1,713\$. Le dispositif de commande avait été évalué à 1,008\$, avec un plafond de 3,095\$. Là, je ne comprends pas très bien; il semble que le prix final soit supérieur, puisqu'il est de 4,099\$. Le prix à ne pas dépasser a donc en fait été dépassé de 1,000\$. Le prix



[Texte]

On this sample we used the good work of DND. They had done a study of some 61 items. I think they looked at it from a bias of the low numbers. We used another 100 random items on high and low approach. So the bottom four on that table are our work, and the top five I think we took from DND.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Blackburn.

**Mr. Blackburn (Brant):** Thank you, Madam Chair. I have a few questions for the gentlemen before us today.

First of all, it seems rather difficult for me to accept the fact that the Canadian government would enter into such a huge contract with a leading manufacturer for initially 138 F-18A Hornets when all you knew at that time was the approximate cost of the plane. You did not know what the cost of those thousands and thousands and thousands of parts would be. You had no guarantee there would be any fixed limit, or upper limit. You were prepared to spend hundreds of millions of dollars of taxpayers' money, entering into a contract not knowing in any way what the total cost would even approximate. As we know, there has been a vast difference between the original estimated cost and what is actually occurring.

Now, if a private airline—and this was raised at our briefing meeting by Mr. Fennell—like CP Air, for example, bought a fleet of Boeing 707s or 747s under these same conditions, they would be flat, busted broke in a few months. There is no trough where they could go to suck any money out to keep them afloat—or in this case, to keep them flying.

Do you anticipate any change in the future, particularly with respect to big contracts like this, particularly with the possibility of buying more CF-18 Hornets for the northern defences in this country? Do you anticipate any change in procedure that would obviate the necessity of having to go down in the future through figures like the initial cost estimate and not to exceed price? In other words, is there any way, when you are initially studying a company's price, that you can get into that company and find out what the parts are going to be? Can you negotiate the total package at the outset, rather than having this kind of nightmare descend upon you and upon us as parliamentarians?

**Mr. Killick:** Madam Chairman, when you are buying a sophisticated piece of hardware you are buying a certain level of risk. However, I do not accept the comment that there has been a significant price increase. I think, as I indicated to you, that by looking at that centre column we will not exceed the amount of money approved for the scope of work the government authorized.

The discussion has been recently, in the latter part of the last few minutes, on the credibility of the estimates of certain components before they had been ordered, before you had defined the quantities and the numbers you wanted. When you acquire a new weapon system, there are at times areas that are

[Traduction]

final pour le réservoir à essence évalué au départ à 26,376\$ est à peu près le même, soit 27,888\$

• 1005

Nous nous sommes servis pour cet échantillon du travail du MDN. Le ministère avait étudié quelque 61 articles, en insistant, je crois, sur les variations les plus faibles. Nous avons ajouté un échantillon de 100 articles pris au hasard, dans les chiffres les plus bas et les plus élevés. Les quatre derniers articles du tableau sont tirés de notre analyse, et nous avons pris les cinq premiers, je crois, au MDN.

**La présidente:** Merci. Monsieur Blackburn.

**M. Blackburn (Brant):** Merci, madame la présidente. J'ai quelques questions à poser aux témoins.

Tout d'abord, j'ai beaucoup de peine à accepter que le gouvernement canadien s'engage dans une affaire aussi importante, avec un grand fabricant, pour un achat initial de 138 avions F-18 Hornet, alors qu'il n'en connaissait que le prix approximatif. Vous ne saviez pas ce que coûteraient les milliers de pièces de rechange. On ne vous avait garanti aucun plafond. Vous étiez prêt à dépenser des centaines de millions de dollars de fonds publics, à signer un contrat sans avoir la moindre idée de ce que cela coûterait. Comme nous l'avons vu, la différence est énorme entre l'estimation initiale et le prix que nous payons actuellement.

Si une société aérienne privée, comme l'a fait remarquer M. Fennell lors de notre réunion d'information, une société comme CPR, par exemple, achetait une flotte de Boeing 707 ou 747 dans ces conditions, elle serait en faillite en quelques mois. Elle n'a pas de poche dans laquelle puiser indéfiniment pour ne pas couler, ou plutôt, pour ne pas s'écraser.

Prévoyez-vous changer quelque chose à l'avenir, surtout dans des contrats aussi importants, surtout si l'on envisage éventuellement d'acheter d'autres CF-18 Hornet pour la défense militaire dans le Nord? Prévoyez-vous de modifier vos méthodes afin qu'à l'avenir, nous n'ayons pas à revoir ce genre de tableau? Autrement dit, ne pourriez-vous pas, lorsque vous examinez une offre, vérifier auprès de la compagnie ce dont vous aurez besoin? Pourriez-vous négocier toute l'affaire au départ, plutôt que de créer ce genre de situation cauchemardesque dans laquelle vous vous retrouvez, et que vous nous infligez à nous, députés?

**M. Killick:** Madame la présidente, lorsque vous achetez une pièce complexe, vous achetez en même temps un certain risque. Toutefois, je conteste qu'il y ait eu une importante augmentation du prix. Comme je vous l'ai dit, je pense que la colonne du milieu ne dépassera pas la somme approuvée pour l'ensemble des travaux autorisés par le gouvernement.

On a mis en doute, il y a quelques instants, la crédibilité des estimations initiales sur certaines composantes, avant que nous ayons arrêté les quantités nécessaires. À l'achat d'un nouveau système d'armement, il y a parfois certaines zones grises: la configuration précise de certain matériel d'essai, ou la

[Text]

not defined—the precise configuration of certain test equipment, or, in an operational mode, what your spares consumption is.

• 1010

It is possible, by previous experience, to estimate the cost per flying hour. So when you are looking at your options—and our final option was whether to acquire the CF-18 or to acquire the F-16—you can make an estimate of cost per flying hour. There is no indication that the magnitude of costs—and I will ask Murray if he can remember those numbers while I finish my point—the cost per flying hour, which we indicated to our senior management in the final choice, has been exceeded. In fact, the airplane has turned out to be a very reliable airplane, and the consumption of spares is within our projections.

When you buy a sophisticated aircraft, you are buying sophisticated spares. There have been audits of certain of the contracts to date, and there is no evidence that we have paid excessive prices for the material we have ordered.

**Mr. Blackburn (Brant):** In the future would you alter or change your purchasing procedures if you had to buy an additional 20 CF-18A Hornets? Would you have to, in other words?

**Mr. Killick:** If you buy a system that has been in service for a number of years, you do not buy the latest state of the art; then you can buy a complete guaranteed package with it. But in the aerospace business, where you are going to buy something that hopefully you will keep for 20 years, you are always trying to buy the latest. At certain times you run certain risks. If we bought some additional airplanes, with the experience we have had in our initial buy you could complete the whole package at one negotiation. Yes, sir.

**Mr. Blackburn (Brant):** Are you telling me that when you signed on the dotted line the American military had not in any way used or tested the F-18A Hornet? Was it not operational in any respect at that time?

**Mr. Killick:** The airplane was operational, sir, but . . .

**Mr. Blackburn (Brant):** Were there any bugs they found in it, anything ironed out in it, any changes, any modifications? Was it operational, in other words, at the time you signed?

**BGen Ramsbottom:** We were the first offshore customer to acquire the F-18A, in addition to the United States Navy and U.S. Marine Corps. Our first aircraft delivered was what is referred to as cumulative 47—in other words, the 47th production aircraft off the McDonnell Douglas line in St. Louis. As a consequence, you must appreciate that the U.S. Navy, at that point in time, was simply bringing the aircraft into its initial phase of service.

They had had a full-scale development program involving 11 aircraft, which ran for several years before that production line began. During that full-scale development program it was put through a very, very rigorous testing undertaking. Some 25,000 test points were identified and evaluated—orders of

[Translation]

consommation de pièces de rechange une fois que l'avion est en service.

On peut, en se basant sur l'expérience, estimer le coût d'une heure de vol. Alors devant un choix—nous avons dû choisir entre le CF-18 ou le F-16—on peut évaluer le coût d'une heure de vol. Rien ne permet de penser que l'estimation du coût d'une heure de vol—et je vais demander à Murray de retrouver les chiffres pendant que je termine—tel que nous l'avons indiqué aux hauts fonctionnaires dans notre soumission finale, ait été dépassée. En fait, l'avion s'est révélé très fiable, et la consommation de pièces de rechange ne dépasse pas ce que nous avions prévu.

Avec un avion de pointe, vous achetez des pièces de pointe. Certains des contrats ont été soumis à une vérification, et rien n'indique que nous avons payé un prix excessif pour ce que nous avons commandé.

**M. Blackburn (Brant):** Si, à l'avenir, vous deviez acheter 20 CF-18A Hornets supplémentaires, changeriez-vous quelque chose à votre procédure d'achat? Autrement dit, seriez-vous obligé de procéder différemment?

**M. Killick:** Si vous achetez un système qui existe depuis un certain nombre d'années, vous n'achetez pas le tout dernier modèle; il est alors possible de tout acheter en bloc, avec garantie. Mais dans le domaine de l'aérospatiale, lorsque vous achetez un produit que vous espérez garder une vingtaine d'années, vous essayez toujours d'acheter le dernier modèle. Cela entraîne parfois certains risques. Si nous devions acheter des avions supplémentaires, forts de l'expérience que nous avons acquise, nous pourrions conclure toute l'affaire en une négociation, effectivement.

**M. Blackburn (Brant):** Est-ce que vous voulez dire que lorsque vous avez signé le contrat, l'armée américaine n'avait jamais utilisé ni testé le F-18A Hornet? N'était-il pas opérationnel du tout à l'époque?

**M. Killick:** L'avion était opérationnel, monsieur, mais . . .

**M. Blackburn (Brant):** Avaient-ils trouvé des défauts, ont-ils apporté des corrections, fait des changements? Autrement dit, lorsque vous avez signé le contrat, l'avion était-il opérationnel?

**BGen Ramsbottom:** Nous étions les premiers clients étrangers à acheter le F-18A, qu'utilisaient déjà la marine américaine et le US Marine Corps. Le premier avion dont nous avons pris livraison était ce qu'on appelle le cumulatif 47, c'est-à-dire le quarante-septième avion de ce type fabriqué par McDonnell Douglas à St. Louis. Il faut donc bien comprendre que la marine américaine commençait à peine, à ce moment-là, à mettre l'avion en service.

Il y a eu, pendant plusieurs années avant le début de la production en série, un programme de construction avec 11 avions, durant lequel les modèles grandeur nature ont été soumis à des essais extrêmement rigoureux. Quelque 25,000 points ont été testés et évalués, soit un plus grand nombre que

[Texte]

magnitude greater than the U.S. military had, for example, for the F-15, the F-14 or the F-16. So during that full-scale development program many problems were identified. But those were rectified, at least in the majority of cases, before production began and before our aircraft began to be delivered.

**Mr. Blackburn (Brant):** If I may interrupt, General, that is what I am getting at. I think most of the testing had been done before you signed.

**BGen Ramsbottom:** That is right.

**Mr. Blackburn (Brant):** So to get back to what the other gentleman was saying, there was not a hell of a lot more you had to do in terms of testing that might bring up bugs or weaknesses or deficiencies that would again result in higher costs or anything like that.

**BGen Ramsbottom:** That is correct. I might also point out that there have been very few of those bugs encountered. We certainly have not been required to do any testing as far as the operational performance of the aircraft is concerned. We have tested the carriage and release of unique Canadian weapons, but not as far as operational performance is concerned.

**Mr. Blackburn (Brant):** A little earlier this morning we were told that the initial cost estimates were just very rough figures that were given to you at the time of the signing of the contract, or thereabouts.

• 1015

Why was there such a change in figures in many of these between the initial cost estimate 1980-81, not to exceed price 1981-83, if these parts were already part of the machine, of the plane? In view of the fact that the plane had already been tested by the United States Marine Corps and the United States Navy, was flying and was for all practical purposes operational... although there were still some bugs in it and there still are some bugs in it, I understand—why was there such a change in these figures if everything was in place as far as production was concerned and the final product?

**BGen Ramsbottom:** Once again, I should point out that the first initial cost estimate was provided prior to the initial provisioning conferences back in early 1981. It was simply a contractor's rough estimate based on generic items, based on catalogue information, based on inputs from their vendors. It was not a hard number. Once again, I think the number we must focus on is the initial not-to-exceed estimate and the final fixed-price incentive contract that was agreed. Those first were just for planning purposes and, considering the very large number of items that were considered, it was impossible to get down to the very finite detail of each individual part and provide a hard number at that time.

In addition, I might point out that the United States Navy was undergoing the same growing circumstance in the early stages of an aircraft's development.

**Mr. Blackburn (Brant):** I know that a lot of political pressure was being put on you people to get an aircraft in Canada and get it airborne and operational. At the time you

[Traduction]

dans le cas, par exemple, du F-15, du F-14 ou du F-16. On a donc, à ce moment-là, identifié un grand nombre de problèmes. Mais ils ont été corrigés, du moins dans la plupart des cas, avant le début de la production en série et avant la livraison de notre premier avion.

**M. Blackburn (Brant):** Permettez-moi de vous interrompre, général. C'est bien ce que je voulais dire. La plupart des tests avaient été faits avant la signature du contrat.

**Bgén Ramsbottom:** C'est exact.

**M. Blackburn (Brant):** Donc contrairement à ce que disait l'autre monsieur tout à l'heure, il ne restait pas grand-chose à tester pour trouver d'éventuels défauts, faiblesses ou défaillances, qui pouvaient entraîner une augmentation des prix.

**Bgén Ramsbottom:** C'est exact. Et nous avons trouvé très peu de défauts. Nous n'avons certainement pas eu à tester la performance opérationnelle de l'avion. Nous avons testé le transport et le largage d'armes canadiennes, mais pas la performance opérationnelle.

**M. Blackburn (Brant):** On nous a dit ce matin que les estimations initiales des prix étaient simplement des approximations très vagues que l'on vous avait données au moment de la signature du contrat, ou à peu près.

Pourquoi y a-t-il de telles variations entre les estimations initiales de 1980-1981 et le prix «à ne pas dépasser» de 1981-1983, si les pièces faisaient déjà partie de l'avion? Puisque l'avion avait déjà été testé par le *Marine Corps* des États-Unis et la marine américaine, qu'il effectuait des vols et qu'il était en fait opérationnel—même s'il avait encore quelques défauts, et apparemment, il en a encore—comment peut-on expliquer de telles variations si tout était prêt pour la fabrication du produit final?

**Bgén Ramsbottom:** Permettez-moi de vous rappeler encore une fois que l'estimation initiale des coûts nous a été donnée avant les conférences d'approvisionnement initial au début de 1981. C'était simplement une estimation approximative fondée sur des articles génériques, sur des catalogues et sur les informations des vendeurs. Ce n'était pas un prix fixe. Encore une fois, je pense que nous devons regarder les prix «à ne pas dépasser», et le prix fixé lors du contrat. Les premiers chiffres devaient simplement permettre une certaine planification; étant donné le très grand nombre d'articles dont il a été question, il était impossible d'étudier chacun dans les menus détails et d'arriver à un prix fixe.

En outre, je dois vous signaler que la marine américaine a eu les mêmes difficultés au début.

**M. Blackburn (Brant):** Je sais que vous avez été soumis à de fortes pressions politiques et que l'on vous a poussés à obtenir un avion rapidement et à le mettre en service. Lorsque vous



**[Text]**

entered into this contract did you have any method or did you exercise any method to get into the corporation, so to speak, and find out whether or not these cost estimates were at all accurate?

I appreciate that it is a very difficult thing. It appears to me that initially you were buying a pig in a poke, as we say. Here you have a beautiful-looking plane and you have some general idea of what it is going to cost, but you have not had a chance to send any experts, any consultants, in there to perhaps really cost out every item before you sign.

**BGen Ramsbottom:** I would like to address that in that in the contracting process our personnel did have just that opportunity. You will recall that the new fighter aircraft program was initiated back in 1977 on direction from government and that seven candidate aircraft were identified at that time. Requests for proposals were issued to the six contractors involved and responses received and a short list of two, the General Dynamics F-16 and the McDonnell Douglas FA-18, was approved by government in November 1978. During the intervening period between November 1978 and final approval by Cabinet on April 10, 1980, very detailed evaluation of all of these elements was carried out by the many staff members in the three departments involved. Also, in the proposals received from those two contractors estimates were made and verified by our staff of what they anticipated would be the cost of the logistics support elements.

So we did not buy a pig in a poke. We went into it with our eyes wide open and the comparison of those submissions from the two contractors was included in the project brief approved by Cabinet in April 1980.

In addition, I might point out that finite budget limitations were established by that approval in April of 1980 and they have not been exceeded. I have been given a budget of \$5.194 billion dollars in budget year dollars, or \$3.075 constant year, and that will not be exceeded. In fact, we estimate that at completion the program will be brought in some \$250 million below that Treasury Board ceiling. So there have not been nightmares or cost escalations with respect to the program whatsoever.

**Mr. Blackburn (Brant):** I gather then, in conclusion, at this point that you are completely satisfied that DND and DSS followed normal, acceptable accounting procedures and business practice in purchasing the CF-18A Hornet and that you are not in any way out of line with other countries such as New Zealand or Australia or Holland, other NATO countries with whom obviously you have made comparisons in their purchasing procedures.

• 1020

**BGen Ramsbottom:** Yes, sir, I would agree entirely.

**Mr. Blackburn (Brant):** Unequivocally you say yes.

**BGen Ramsbottom:** Yes, sir.

**Mr. Blackburn (Brant):** So we have no problems.

**BGen Ramsbottom:** In the areas that you address.

**[Translation]**

vous êtes engagés dans cette affaire, avez-vous eu la possibilité de vous introduire, si l'on peut dire, au sein de l'entreprise, et de vérifier si ces estimations étaient ou non fiables.

Je comprends que c'est très difficile à faire. Il me semble qu'au départ, vous avez acheté un produit sans l'avoir vu. Il y avait là un bel avion, et vous aviez une idée assez vague de ce qu'il coûtait, mais vous n'avez pas eu la possibilité d'envoyer des experts, pour étudier exactement ce que chaque pièce coûterait, avant de signer le contrat.

**Bgén Ramsbottom:** Je voudrais répondre. Nous avons effectivement eu cette possibilité au moment de l'appel d'offre. Vous vous souviendrez que le programme d'achat d'un nouvel avion de chasse a été lancé en 1977, sur l'ordre du gouvernement, et qu'à l'époque 7 avions avaient été retenus. Nous avons lancé un appel d'offre aux six entrepreneurs concernés et ils nous ont répondu; à partir de ces offres le gouvernement a retenu en novembre 1978 le F-16 de *General Dynamics* et le FA-18 de McDonnell Douglas. Dans l'intervalle, entre novembre 1978 et le 10 avril 1980, date à laquelle le conseil des ministres a pris sa décision finale, un grand nombre d'employés des trois ministères intéressés ont procédé à une évaluation minutieuse de tous les aspects. De plus, les offres soumises par les deux entrepreneurs comprenaient des estimations quant aux coûts des éléments de soutien logistique, que notre personnel a vérifié.

Nous n'avons donc pas acheté à l'aveuglette. Nous avions les yeux grands ouverts et le document d'information sur lequel le cabinet a fondé sa décision en avril 1980 comparait les offres des deux entrepreneurs.

En outre, je vous signale que l'approbation donnée en avril 1980 comportait des limites budgétaires que nous n'avons pas dépassées. On m'a donné un budget de 5,194 millions de dollars en dollars de l'exercice financier, ou de 3,075 millions de dollars en dollars constants, et cette limite sera respectée. En fait, nous pensons que le programme coûtera en fin de compte 250 millions de dollars de moins que le plafond que nous a fixé le Conseil du Trésor. Il n'y a pas eu de dérapage, ni d'escalade des coûts.

**M. Blackburn (Brant):** J'en conclus donc qu'à votre avis, la méthode et les pratiques comptables adoptées par le MDN et le MAS dans le contrat d'achat du CF-18 à Hornet sont irréprochables et qu'elles ne diffèrent pas essentiellement des procédures d'achat adoptées ailleurs, en Nouvelle-Zélande, en Australie, en Hollande, ou dans d'autres pays de l'OTAN, dont vous avez évidemment étudié les méthodes.

**Bgén Ramsbottom:** Oui, monsieur, j'en conviens tout à fait.

**M. Blackburn (Brant):** Vous répondez sans hésiter par l'affirmative.

**Bgén Ramsbottom:** Oui, monsieur.

**M. Blackburn (Brant):** Il n'y a donc pas de problème.

**Bgén Ramsbottom:** Pas dans ces domaines.

## [Texte]

**Mr. Hopkins:** I would like to pose the first question of clarification to Mr. Dewar. Under column 2, on CF-18 project government approval, the item "Initial Logistic Support for Three Years", did I understand you to say that spare parts were purchased under that item for a period of three years?

**Mr. Dewar:** Yes, sir, that is right.

**Mr. Hopkins:** In a sophisticated piece of equipment such as this you have been describing, how do you really arrive at what spare parts are required when it is your first trip around? How do you decide on what items you will order as spare parts?

**Mr. Killick:** We have no fixed criteria for purchase of spares. Rather, we look at the sophistication of the equipment, whether it is an airplane or a ship or a tank. We look at the technology in it, and we look at the source of supply—how long it takes to order the bits and pieces and how long it takes to manufacture and to deliver them. We basically develop a scenario for each one.

In the case of the CF-18, built into that column on government approval, it equates to three years of spares before we move into the normal steady state. In the case of a ship it is two years, and the necessary bits and pieces to repair all the repairable items. Each piece of equipment varies from there.

I can give you, if you wish, separately—I have the information; I just have to dig it out—what we did for each one of the pieces of equipment the Auditor General reported on.

**Mr. Hopkins:** That is fine, Mr. Killick. We realize that spare parts and maintenance procedures are as important as the new equipment itself.

If I may say so to Mr. Dye, I think he would have had a picnic if he had gone to the Middle East in the spring of 1975, where of ordinary equipment in the armed forces of the various countries that were in that peace-keeping group in the Middle East—40% of the equipment that the United Nations had there from several countries was sitting there because there were no spark plugs, no spare tires, no springs, all very common equipment. So when we look at our own operations at home, and the decisions that have to be made on very sophisticated equipment, I think it is certainly a challenge to anybody's mind.

Not only that, but if Mr. Killick is saying they looked at the availability of parts, again if we may compare the international with the national, in the procedures that were available through the United Nations, at that time it took almost a year for those people to get common, ordinary spare parts that were a known factor. Here we are dealing with a new piece of equipment entirely, and new new parts.

In the department's dealings with Supply and Services, you mentioned very intensive evaluation. I believe General Ramsbottom mentioned that term. Did you have the opportunity to have the people from the contracting firm in for intensive questioning, cross-examination; and if so, why would

## [Traduction]

**M. Hopkins:** J'aimerais tout d'abord demander une précision à M. Dewar. Dans la deuxième colonne, projet CF-18, approbation gouvernementale, à propos du «support logistique initial (trois ans)», avez-vous dit que l'on a acheté des pièces pour trois ans?

**M. Dewar:** Oui, c'est cela.

**M. Hopkins:** Pour le genre d'équipement spécialisé dont vous nous avez parlé, comment peut-on savoir quelles pièces détachées seront nécessaires dès le premier voyage? Comment décider les articles à commander ainsi?

**M. Killick:** Il n'y a pas de critère fixe pour l'achat de pièces détachées. Nous considérons plutôt les caractéristiques de l'équipement, qu'il s'agisse d'un avion, d'un navire ou d'un tank. Nous considérons la technologie qui s'y rattache et la source d'approvisionnement—le temps qu'il faut pour commander les pièces détachées et pour les fabriquer et les livrer. Nous établissons donc pratiquement un scénario pour chaque véhicule.

Dans le cas du CF-18, dont il est question dans cette colonne des approbations gouvernementales, cela représente trois ans de pièces détachées avant de passer à la situation régulière. Dans le cas d'un navire, c'est deux ans et cela concerne toutes les pièces détachées nécessaires pour réparer tout ce qui est réparable. Tout cela varie.

Si vous voulez, je peux vous donner les détails pour chacun, je les ai ici; il suffirait que je les retrouve—il s'agit de ce que nous avons fait pour chacun des éléments d'équipement qui ont fait l'objet du rapport du vérificateur général.

**M. Hopkins:** Ce n'est pas la peine, monsieur Killick. Nous comprenons bien que les pièces détachées et la maintenance sont aussi importantes que le matériel neuf lui-même.

Je peux dire à M. Dye qu'il se serait bien amusé s'il était allé au Moyen-Orient au printemps 1975; il y aurait vu l'équipement ordinaire de l'armée des divers pays participant à ce groupe de maintien de la paix. Quarante p. 100 de l'équipement qu'avaient reçu les Nations Unies de plusieurs pays ne servait à rien parce qu'il manquait bougies, pneus, amortisseurs, bref des pièces tout à fait ordinaires. Aussi, lorsque nous considérons nos propres opérations ici et qu'il faut prendre des décisions sur de l'équipement très complexe, il n'y a pas de doute que ce soit un exercice intellectuel des plus difficile.

D'autre part, si M. Killick déclare que l'on a étudié dans quelle mesure les pièces détachées étaient disponibles, et si là encore on compare la situation internationale à la situation nationale, les possibilités qui s'offraient aux Nations Unies, il fallait à ce moment-là presque un an pour obtenir des pièces détachées tout à fait ordinaires. Ici, il s'agit d'un équipement tout à fait nouveau et de pièces détachées entièrement nouvelles.

Vous avez indiqué que l'on procédait à une évaluation très sérieuse de tous les contrats engagés avec Approvisionnements et Services. Je crois que c'est le général Ramsbottom qui en a parlé. Avez-vous pu procéder à un contre-interrogatoire serré des industriels en question? Dans l'affirmative, comment n'a-t-

[Text]

these other inequities not have been spotted at that time? Are they still giving you that same information?

• 1025

**Mr. Killick:** Madam Chairman, first of all, we have a program office that includes senior officials of the Department of Supply and Services and the Department of Regional Industrial Expansion. We have truly a team, so there is no friction there.

Second, the sorts of people who attend a provisioning conference, the people who will sit around a table and dissect a radar and make an assessment of the reliability of the individual components based on our flying rate and the environment, the number of bases from which we operate, and then decide we will buy six of this or ten of that or whatever the number is, are not the final hard-nosed negotiators who come along later. You basically have a group of people who are looking more at the technical aspects, and then you follow up with what it is going to cost.

Now, I would like to go back, if I may, to discuss what an estimate is. Suppose, for example, you were going to redecorate this room. You would come in and hopefully make a good estimate of paint, lighting, curtains and so forth, and you would come up with a number you were prepared to live with. If you were to dissect each one of those numbers, which has happened in this discussion and in our documentation we have been discussing today, you would find that some are high and some are low, or some are right. But the key issue is: What is the bottom line? That is the one that you, sir, asked the General to satisfy himself with, and that is the key issue.

**Mr. Hopkins:** Madam Chairman, if I may, I would like to put the opposite scenario to Mr. Dye.

Suppose a department buying a piece of sophisticated equipment such as the CF-18 went ahead, and in their judgment purchased and even projected a large number of spare parts that eventually were never needed and were sitting in inventory. What would your comments be, as Auditor General, in a situation such as that, when you have thousands of parts to deal with and they are trying to make value judgments? You say we may or may not need this equipment, but we cannot have a piece of important equipment sitting there on the ground not operating for a long period of time; we must have it ready today. Now, if they had made the other mistake of ordering parts that were not needed, what would your comments be in that situation?

**Mr. Dye:** Madam Chair, if the parts were not needed, I think we would probably be severe. But presumably the parts would have been needed, and it would be one of those situations of trying to anticipate a threat or a risk and being ready to deal with it at that time with not only the original piece of gear but also the spares to it. If it were a situation of . . . I think 15 or 20 years ago, my office reported on left-handed mitts or small-sized caps—an enormous supply that got to a ridiculous situation; I would feel obliged to bring that to Parliament's attention.

[Translation]

on pas remarqué alors ces autres lacunes? Recevez-vous toujours les mêmes renseignements?

**M. Killick:** Madame la présidente, nous avons tout d'abord un bureau des programmes où travaillent des hauts fonctionnaires du ministère des Approvisionnements et Services et de celui de l'Expansion industrielle régionale. C'est vraiment une équipe si bien qu'il n'y a pas là de friction.

Deuxièmement, le genre de personnes qui participent aux discussions touchant l'approvisionnement, qui examinent un radar dans les moindres détails, et évaluent la stabilité des divers éléments en considérant l'environnement et la fréquence des vols, le nombre de bases que nous utilisons pour enfin décider que nous achèterons six de ceci ou dix de cela, par exemple, ne sont pas les négociateurs qui interviennent par la suite. Il s'agit essentiellement d'un groupe qui considère davantage les aspects techniques que ce qu'il en coûtera.

Si vous me permettez, j'aimerais maintenant revenir sur ce que l'on appelle un devis. Supposez, par exemple, que vous décidiez de refaire cette salle. Vous espéreriez avoir un devis relativement juste pour la peinture, l'éclairage, les rideaux, etc., et vous parviendriez à un chiffre qui vous semblerait acceptable. Si vous vouliez examiner chacun des éléments séparément, ce que l'on a fait dans ce cas et ce qu'indiquent certains de nos documents, vous constateriez que certains des chiffres sont élevés alors que d'autres sont faibles ou que d'autres encore semblent justes. Toutefois, ce qui compte c'est le total. C'est sur ce chiffre que vous avez interrogé le général pour lui demander s'il était satisfaisant. C'est là l'essentiel.

**M. Hopkins:** Madame la présidente, si vous le permettez, j'aimerais soumettre le scénario contraire à M. Dye.

Supposez qu'un ministère achetant un équipement aussi perfectionné que le CF-18 achète en même temps ou prévoit en même temps d'acheter un certain nombre de pièces détachées qui finalement ne serviraient jamais et resteraient donc en stock. Quelle serait votre réaction à titre de vérificateur général lorsque cela représente des milliers de pièces détachées? Vous dites que ce matériel sera peut-être nécessaire mais que l'on n'en est pas sûr et qu'on ne peut pas non plus se permettre de laisser un appareil important immobilisé pendant longtemps; il faut qu'il soit prêt immédiatement. Si le ministère avait commis l'autre erreur qui aurait été de commander des pièces inutiles, quelle aurait été votre réaction?

**M. Dye:** Madame la présidente, si les pièces n'étaient pas nécessaires, nous serions probablement assez sévères. On peut toutefois supposer que ces pièces auraient été nécessaires et il s'agirait d'une de ces situations où l'on essaie de prévoir une menace ou un risque et de se préparer au cas où cela se produirait, et cela en ce qui concerne non seulement l'équipement initial mais également certaines pièces détachées. Si c'était comme il y a . . . je crois qu'il y a 15 ou 20 ans, mon bureau avait signalé une réserve énorme et complètement ridicule de mitaines pour gauchers ou de képis de petite taille;



[Texte]

**Mr. Hopkins:** So then you really have the best of two worlds here.

**Mr. Dye:** That is the advantage of being an auditor.

**Mr. Hopkins:** When an in-depth study is made and spare parts are purchased which are assessed to be in need, and they may not be included in the price in the long term but for the short term they are, the department is criticized. Then if they over-buy or buy parts that are not needed, they are still criticized.

So I think we have to realize the real facts of life here, that this is a very sophisticated piece of equipment, that on the first trip around no one is going to be perfect; I do not care who he is or who she is. The thing that bothers me in this whole thing is not the department, because I think they have done their human best to do their homework. But if I were the Auditor General—thank God I am not, because it would be a more inaccurate report or there would be many inaccuracies in it—I think I would be going right after the company.

• 1030

Surely, that is what we are talking about here this morning. Why were these inaccurate figures given to a government department? And surely there must be some penalty on a company or contractor that comes in, gives a price and walks away, gets the contract and afterwards increases the price, and claims it was an inaccuracy on their part. Now, would you not recommend that in the future a clause be put in these contracts that would hold the company totally responsible for those inaccuracies? Surely they, of all people, should know what products they are selling and what they are producing and the cost of them, and they should also have a good anticipation of the rate of increase of costs of those over a period of three, five or eight years.

**Mr. Dye:** Madam Chair, just going back to my previous comments, we were not criticizing the department for overshooting or undershooting quantities. Our focus has been on unrealistic price estimates from the manufacturer to the department and to DSS. They are struggling with this moving target of prices, and they still do not know what they may be. As I understand it, ultimately the bill will come in in 1989, I think it is, with the prices that will be decided on, and that is what we will pay. Now, in the meantime, the progress billings are on a basis of these not-to-exceed prices or other prices that have been subsequently negotiated.

There is no guarantee, as far as I know. We do not know that there will not be a substantial price increase for all these parts when the bill eventually settles. I think the department has had a very difficult situation in dealing with this moving target of unrealistic pricing from the supplier, and I know that they are concerned about it. We have raised it as a concern to Parliament. The softness of the estimates is the frustration in this process. And I rather like your suggestion to pin them

[Traduction]

je me sentirais alors obligé d'attirer l'attention du Parlement sur la situation.

**M. Hopkins:** Vous avez donc vraiment le meilleur des deux mondes.

**M. Dye:** C'est l'avantage de la profession de vérificateur.

**M. Hopkins:** Lorsque l'on effectue une étude très poussée avant d'acheter des pièces détachées jugées utiles et que ce n'est pas inclus à long terme mais à court terme, on critique le ministère. Ensuite si l'on achète trop ou si l'on achète des pièces qui ne se révèlent pas nécessaires, le ministère est encore critiqué.

Il faut donc bien prendre conscience de la réalité. Il s'agit de matériel extrêmement perfectionné et qu'au début personne n'est à l'abri d'une erreur. Ce qui m'ennuie dans tout cela, ce n'est pas le ministère, parce que je crois qu'il a fait absolument de son mieux pour étudier la question. Mais si j'étais vérificateur général—Dieu merci, il n'en est rien, car le rapport comporterait beaucoup plus d'inexactitudes—je crois que c'est le fournisseur lui-même que je critiquerais.

C'est certainement ce dont nous parlons ce matin. Pourquoi ces chiffres inexacts ont-ils été donnés à un ministère? Il doit bien exister une pénalité lorsqu'une société ou un entrepreneur présente un devis, obtient le contrat puis ensuite augmente son prix en déclarant qu'il a fait une erreur dans le devis. Ne recommanderiez-vous pas qu'à l'avenir on inclue dans ces contrats une clause rendant la société en question totalement responsable de telles erreurs? C'est certainement aux fournisseurs plus qu'à quiconque de connaître les produits qu'ils vendent, ce qu'ils coûtent et dans quelle mesure les tarifs peuvent augmenter sur trois, cinq ou huit ans.

**M. Dye:** Madame la présidente, je reviens à ce que je disais tout à l'heure, nous ne critiquons pas le ministère pour avoir surestimé ou sous-estimé les quantités nécessaires. Nous avons indiqué que le devis présenté par le fabricant au ministère et aux Approvisionnements et Services était à notre avis tout à fait irréaliste. Ils se dépatouillent avec des cibles qui changent tout le temps, mais ne savent toujours pas ce que sera le prix. Je crois comprendre que la facture arrivera en 1989, date à laquelle sera décidé le prix que nous devons alors payer. En attendant, les factures intérimaires sont calculées en fonction de ces prix à ne pas dépasser ou d'autres prix négociés par la suite.

Je crois qu'il n'y a aucune garantie. Rien ne nous dit que le prix de toutes ces pièces détachées ne sera pas fortement majoré au moment où l'on aura finalement la facture. Le ministère se trouve dans une situation extrêmement difficile avec ce genre de devis tout à fait irréaliste qui ne cesse de changer. Je sais que cela l'inquiète. Nous avons signalé le problème au Parlement. C'est le fait que le devis change toujours qui est particulièrement décourageant. Je serais assez favorable à votre suggestion qui consisterait à les tenir au prix

[Text]

down to the prices at the time, and then people would be dealing with a known quantity.

**Mr. Hopkins:** To Mr. Dewar, if I may say, and to Mr. Killick or General Ramsbottom, and probably this is a question that you would have to refer to Supply and Services . . . Is there a very definite movement now on the part of your department or in Supply and Services to write such clauses into future contracts making the company responsible for their actions and their bids?

**Mr. Dewar:** Madam Chair, I would like to make one comment, and then, once again, I would invite my colleagues to add to it.

My comment is that we in our department have been increasing—and I expect DSS is doing the same thing—our sophistication on approaches to this, project after project.

I would also like to make a second point, which is that I agree with the concern Mr. Hopkins and the Auditor General have just expressed about how we are to try to get under control this difficulty of faulty estimates from companies. However, I think there is some risk in this discussion of overestimating the bad effect of what in fact happened in this case. That original estimate, the initial cost estimate, which has turned out to be off the mark in many cases, was, as my colleagues mentioned before, used only for averaging over the whole range of products what the total bill of spares was likely to be. Now, many individual items were way off. But the aggregate may not have been so badly off. That is the analogy Mr. Killick used about the furnishings in this room. The fact is, it was not binding on anybody and was only used for averaging of that kind. The not-to-exceed price proposal, which came in later, is a binding ceiling figure on the part of the company, and that is where people start to get into obligations in that column. But bear in mind that the target prices, which have now been negotiated, at least on these nine items—I have been given target prices and the Auditor General has cited them—are binding on the company. Those target prices, for the nine items listed in that table, the target prices ended up to be lower than even the original bad initial cost estimate. Four of them ended up higher; one of them was dropped from the requirement. So while we have been concerned about this pricing estimate problem, I think it would be wrong for the committee or for us to get spooked by that original column—the fact that it turned out wrong—because it did not have all that much impact on the way we did our business. The second column did matter, and obviously the third one does more.

• 1035

**Mr. Hopkins:** Mr. Dewar, some of us have been around politics long enough to know which items get inflated opinions. I can very much appreciate the stance you took.

Madam Chairman, I would simply like to say that under a very difficult situation I think departmental personnel in DND have done a very good job on a totally new sophisticated piece of equipment. We should be glad to have it. We can respect

[Translation]

avancé au moment où est présenté le devis. On saurait alors à quoi s'en tenir.

**M. Hopkins:** Ma prochaine question s'adresse à M. Dewar ainsi qu'à M. Killick ou au général Ramsbottom même si vous devrez probablement la renvoyer aux Approvisionnements et Services . . . Votre ministère ou celui des Approvisionnements et Services s'efforce-t-il maintenant vraiment d'inclure ce genre de clauses dans ses contrats de façon à tenir le fournisseur responsable de ses actes et de ses soumissions?

**M. Dewar:** Madame la présidente, je ferai une observation puis j'inviterai mes collègues à compléter.

Notre ministère, et je crois que c'est la même chose pour Approvisionnements et Services, perfectionne de plus en plus la façon dont nous traitons ce genre de choses.

Deuxièmement, je conviens avec M. Hopkins et le Vérificateur général qu'il faut essayer de remédier à cette difficulté que posent les devis qui ne sont pas respectés par les sociétés. Toutefois, on risque en discutant ainsi de surestimer l'effet négatif de ce qui s'est passé dans ce cas. Le devis initial qui, dans bien des cas, est apparu inexact, n'avait, comme l'ont indiqué mes collègues, été utilisé que pour établir une moyenne entre tout un éventail de produits. Nous voulions avoir une idée du coût total. Bon nombre des chiffres étaient donc mauvais, mais le résultat total est assez proche de ce qui avait été prévu. C'est ce qu'expliquait M. Killick en donnant l'exemple du réaménagement de cette salle. La réalité est que ce devis ne liait personne et ne servait qu'à nous donner une idée du coût total. La proposition a ne pas dépasser, qui est arrivée plus tard, est un plafond obligatoire pour le fournisseur et c'est dans cette colonne que l'on commence à parler de chiffres fixes. N'oubliez pas toutefois que les chiffres cibles qui ont maintenant été négociés, au moins sur ces neuf points, doivent être respectés par la société en question. J'ai reçu ces chiffres et le Vérificateur général les a donnés. Ces chiffres cibles, pour les neuf articles indiqués dans ce tableau, sont finalement inférieurs même au mauvais devis initial. Quatre furent finalement supérieurs; l'un d'entre eux a été supprimé. Si nous nous sommes donc préoccupés de ce problème de devis, je crois qu'il ne faudrait pas que le Comité se laisse obnubiler par la colonne initiale, par le fait qu'elle s'est finalement révélée fautive, parce que cela n'a pas vraiment eu une grosse incidence sur la façon dont nous avons procédé. La deuxième colonne était importante et il est évident que c'est la troisième qui est la plus importante.

**M. Hopkins:** Monsieur Dewar, certains d'entre nous sont en politique depuis suffisamment longtemps pour savoir les articles sur lesquels peuvent jouer l'inflation. Je comprends très bien votre position.

Madame la présidente, je voulais simplement dire que, dans une situation extrêmement difficile, le personnel du ministère de la Défense nationale s'en était extrêmement bien tiré pour un appareil entièrement nouveau et extrêmement perfectionné. Nous devrions nous en réjouir. Nous pouvons respecter le

[Texte]

their judgment a great deal in having spare parts available and keeping this equipment in operation in the future.

In my questioning I certainly did not intend in any way to undermine the integrity of the personnel in the department, because I feel we are well served. I hope they go ahead and continue the in-depth research they are doing. I congratulate them on a fine product. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hopkins. Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Madam Chair.

**Mr. St. Germain:** On a point of order, Madam Chairman, are you going to allow supplementaries to certain questions?

**The Chairman:** On the second round. But I think for now, since we have a lot of people waiting, we should try to give everybody his first chance.

The list at the moment is as follows: Mr. Hawkes, Mr. Desjardins, Mr. Ravis, Mr. Harvey, Mr. St. Germain. Then perhaps we could have supplementaries on the second round.

**Mr. St. Germain:** I think it is quite important we have supplementaries, if things are to be brought up right at that particular point in time, when they are being discussed, Madam Chair. There are certain points that would save the committee's time if we were to delve into them just momentarily with another question, at that given point in time. I request that the Chair consider that aspect, please.

**The Chairman:** Yes. I can always allow one supplementary, with the consent of those who have been waiting.

**Mr. St. Germain:** Definitely.

**The Chairman:** Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** Is there a supplementary?

**Mr. St. Germain:** I have a supplementary, Madam Chair, that refers to what Mr. Hopkins pointed out. He sort of focused on the aspect that it was the responsibility and the fault of the supplier. If I were to go down to Chrysler to buy a car and then blamed Chrysler because they raised the price of a part, it would be ridiculous. It is the people who are buying; it is buyer beware.

Are you telling me there are millions of dollars being spent on negotiations to purchase a part or a particular system, a sophisticated system like this, and then we are going to blame McDonnell Douglas, or whoever it may be that we sign a final contract with? I think that is a completely ludicrous statement, because you are blaming them.

**The Chairman:** Mr. St. Germain, do you have a question?

**Mr. St. Germain:** Yes. I would like Mr. Dye to comment on that.

**Mr. Dye:** Madam Chairman, I am not so sure that I join with Mr. St. Germain's opinion, as I understand the thread of his comment. It is a two-way thing; it is not just the buyer. The

[Traduction]

jugement dont a fait preuve le ministère en se procurant des pièces détachées pour maintenir ce matériel en marche à l'avenir.

Je n'ai absolument pas voulu par mes questions critiquer l'intégrité du personnel du ministère car j'estime que nous sommes extrêmement bien servis. J'espère qu'il continuera à faire les recherches approfondies qu'il a entreprises. Je ne peux que le féliciter. Merci.

**La présidente:** Merci, monsieur Hopkins. Monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Merci, madame la présidente.

**M. St. Germain:** J'invoque le Règlement, madame la présidente, autorisez-vous des questions complémentaires?

**La présidente:** Au deuxième tour. Je crois toutefois que pour l'instant, étant donné qu'il y a beaucoup de gens qui attendent, il nous faut essayer de donner à tout le monde l'occasion de parler.

Voici ma liste, pour le moment: M. Hawkes, M. Desjardins, M. Ravis, M. Harvey, M. St. Germain. Nous pourrions peut-être ensuite envisager au deuxième tour des questions complémentaires.

**M. St. Germain:** Les questions complémentaires sont très importantes car cela permet d'approfondir les sujets au moment où on les discute, madame la présidente. Il y a certains points sur lesquels nous pourrions gagner du temps si nous posions simplement une question complémentaire pour épuiser le sujet. Je serais donc reconnaissant à la présidence d'envisager cet aspect.

**La présidente:** D'accord. Je peux toujours autoriser une question complémentaire, avec l'assentiment de ceux qui attendent.

**M. St. Germain:** Bien sûr.

**La présidente:** Monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Y a-t-il une question complémentaire?

**M. St. Germain:** Oui, madame la présidente, à propos de ce que signalait M. Hopkins. Il a insisté sur le fait que c'était la responsabilité et la faute du fournisseur. Si j'allais acheter une voiture chez Chrysler pour ensuite critiquer la société parce qu'elle majore le prix d'une pièce détachée, ce serait ridicule. Ce sont les gens qui achètent qui doivent faire attention.

Dites-vous que l'on dépense des millions de dollars en négociations pour acheter une pièce détachée ou un système particulier, un système perfectionné comme celui-ci pour ensuite blâmer McDonnell Douglas ou tout autre constructeur avec qui nous signons le contrat final? J'estime qu'il est absolument ridicule de blâmer le constructeur.

**La présidente:** Monsieur St. Germain, vous avez une question?

**M. St. Germain:** Oui. J'aimerais avoir l'avis de M. Dye.

**M. Dye:** Madame la présidente, je ne suis pas certain d'être d'accord avec M. St. Germain. C'est en effet une situation à double sens, ce n'est pas simplement l'acheteur. Dans ce cas,



*[Text]*

buyer in this case, I think, is trying to understand what the prices will be. The supplier has been, as I understand it, exceedingly unrealistic and unreliable in giving numbers that can be used. So we are using to purchase, at the moment, these unrealistic numbers which will be eventually settled.

But if those numbers are too unrealistic, I think it is going to affect the whole program and it would affect future decisions. If suddenly the budget for the spares is all gone, then it has to come out of some future funding. Three years of operational spares—some of them were in the original package; some of them become operating and maintenance... The repair overhaul and software support, as I understand it, was originally in the government-approved total and has now been moved out into the later, future expenditures.

• 1040

I think part of those effects are a result of varying prices from the supplier and I just cannot come to the conclusion that it is only the buyer's issue in this case. This is a very complex contract and there are more than just buyers involved.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Madam Chairman.

I have several questions. One of the overall comments of the Auditor General refers to the fact that the budget, in a sense, was split. There was a capital budget and then out of the operating budget, capital expenditures are made. Can the department enlighten us? There is a number of unidentified spokespeople in a series of newspaper articles in December who indicated that the government ordered that kind of split. In other words, that they put a ceiling on the capital side and said that if more capital expenditures were needed, then take them out of the operating budget.

Can you confirm or deny that it in effect was a political decision rather than a departmental decision?

**Mr. Killick:** It is not possible to transfer from one vote, the capital vote to the operational vote, without going through an elaborate procedure. The government approval, which is the centre column on the sheet I handed out, is very specific and is supported by a document that describes what we wanted to do and what was approved.

The program is managed under a senior review board of which I am the chairman and twice a year I submit a report to the deputy minister, to the Minister and to the Treasury Board, that defines how we are doing in relation to what we are told to proceed with. I do not think it is possible and therefore any comments in the press to the effect that money has been moved from one side to the other are incorrect.

**Mr. Hawkes:** There may be some misinterpretation here. Maybe I can get clarity on the question.

*[Translation]*

l'acheteur essaie, si je ne m'abuse, de comprendre ce que seront les prix. Le constructeur s'est, si j'ai bien compris, montré tout à fait irréaliste dans les chiffres qu'il a donnés. C'est donc à partir de chiffres irréalistes que l'on décide d'un achat.

Toutefois, si ces chiffres sont trop irréalistes, cela joue sur l'ensemble du programme et sur les décisions futures. Si soudain le budget des pièces détachées est complètement épuisé, il faudra que cela vienne plus tard. Trois ans de pièces détachées—dont certaines faisaient partie de l'achat initial; d'autres sont nécessaires pour l'entretien et la maintenance... La réparation, la révision et le support du logiciel se trouvaient à l'origine dans le total approuvé par le gouvernement et est maintenant passé dans les dépenses ultérieures, futures.

Je pense qu'une partie de ces effets résultent des différents prix avancés par le fournisseur et je ne puis en arriver à la conclusion que cela ne relève que de l'acheteur. Il s'agit d'un contrat extrêmement complexe et ce ne sont pas simplement les acheteurs qui sont concernés.

**La présidente:** Merci. Monsieur Hawkes.

**M. Hawkes:** Merci, madame la présidente.

J'ai plusieurs questions à poser. Une des observations générales du Vérificateur général porte sur le fait que le budget était en un certain sens divisé. Il y avait un budget d'équipement et un budget de fonctionnement pour les dépenses d'équipement. Le ministère pourrait-il nous expliquer la chose? Il y a un certain nombre de porte-parole anonymes qui, dans une série d'articles de journaux en décembre, ont déclaré que le gouvernement avait ordonné ce genre de séparation. Autrement dit, que l'on plafonne le volet investissement en déclarant que si d'autres dépenses d'investissement s'avéraient nécessaires, elles seraient prises sur le budget de fonctionnement.

Pouvez-vous confirmer ou nier que c'était en fait une décision politique plutôt qu'une décision du ministère?

**M. Killick:** Il est impossible de transférer des dépenses d'un crédit, le crédit de l'équipement au crédit de fonctionnement sans passer par une procédure très compliquée. L'approbation gouvernementale qui est la colonne du centre dans la feuille que je vous ai distribuée est très précise et est étayée par un document qui décrit ce que nous voulions faire et ce qui a été approuvé.

Le programme est dirigé par un conseil de surveillance dont je suis le président et je sou mets deux fois par an un rapport au sous-ministre, au ministre et au Conseil du Trésor sur l'évolution de nos activités dans le cadre de ce que l'on nous a demandé de faire. Je ne pense pas qu'il soit possible de transférer des fonds d'un crédit à l'autre et je dirais donc que les reportages qu'il y a pu avoir dans les journaux à cet effet sont inexactes.

**M. Hawkes:** Peut-être interprète-t-on mal les choses. Peut-être devrait-on préciser la question.

## [Texte]

Are you making capital purchases out of your operating budget?

**Mr. Killick:** Not to my knowledge, sir. No.

**Mr. Hawkes:** So the suggestion that part of the total cost was hidden in the operating budget is not correct?

**Mr. Killick:** Right.

**Mr. Dewar:** I think perhaps there is a problem here, which I acknowledge was in the press, which arises from a misunderstanding about the difference between the CF-18 project and the CF-18 as a weapon system with a whole lifetime ahead of it. The fact is that the project, established and approved in 1979 and 1980, had definite boundaries declared for it. As was mentioned earlier, it was the acquisition of 138 planes with initial weapons and specified three years of spares, the centre column of the piece of paper that was distributed.

**Mr. Hawkes:** Was there enough in that budget to buy enough weapons to equip those planes?

**Mr. Dewar:** Yes, the original budget for the project is adequate and still remains adequate to cover what is in the centre column, including the initial weapons.

**Mr. Hawkes:** Was there a weapon for every plane? Could we afford to fire one in practice and still replace it?

**Mr. Dewar:** Admiral Mainguy will speak on the number of weapons.

**VADM D.N. Mainguy (Vice Chief of the Defence Staff, Department of National Defence):** In that centre column there is an initial suit of weapons for each aircraft.

**Mr. Hawkes:** Two?

**VADM Mainguy:** I cannot remember. More than that, I am told by General Ramsbottom. We also used existing weapons and are using existing weapons transferred from aircraft going out of service.

• 1045

We also, as you see in part of the left-hand column, have moved toward purchasing lifetime weapons to support war stocks and sustainability for the future life of the aircraft. But that was not included in the initial project approved by the government.

**Mr. Hawkes:** I will put the question in a different way. If you were a parliamentarian elected by the people of Canada to worry about taxation and expenditures, with the information that was given to Parliament about the cost of this project at that point, if you were sitting in my chair would you have felt you had accurate information, or that you had a very serious underestimate of the total cost to the taxpayers?

**Mr. Dewar:** Madam Chair, I am at a slight disadvantage because I do not have a good memory of exactly what was said publicly or to Parliament back in 1979 or 1980. But as far as I know, it was certainly explained by the department to the Treasury Board and the government—and I think to the public—that what we were buying were 138 airplanes with the

## [Traduction]

Achetez-vous de l'équipement en puisant à même votre budget de fonctionnement?

**M. Killick:** Non, pas à ma connaissance, monsieur.

**M. Hawkes:** Il n'est donc pas exact qu'une partie du coût total a été cachée dans le budget de fonctionnement?

**M. Killick:** Non.

**M. Dewar:** Peut-être que le problème, dont il a été question dans la presse, vient d'un malentendu sur la différence entre le projet CF-18 et le CF-18 comme système d'armements avec toutes les considérations futures qui s'y rattachent. Le fait est que le projet, établi et approuvé en 1979 et 1980, comportait des limites bien précises. Comme on l'a déjà dit, il s'agissait de l'acquisition de 138 avions avec des armes initiales et trois ans de pièces détachées, dans la colonne du centre de la feuille qui a été distribuée.

**M. Hawkes:** Y avait-il suffisamment dans ce budget pour acheter assez d'armes pour équiper ces avions?

**M. Dewar:** Oui, le budget initial pour ce projet est suffisant et reste suffisant pour couvrir ce qui est dans la colonne du centre, notamment les armes initiales.

**M. Hawkes:** Y avait-il une arme par avion? Était-il possible d'en utiliser une à l'entraînement et de la remplacer?

**M. Dewar:** L'amiral Mainguy va vous préciser le nombre d'armes.

**Am D.N. Mainguy (vice-chef de l'État major, ministère de la Défense nationale):** Dans la colonne du centre, il y a une réserve initiale d'armes pour chaque appareil.

**M. Hawkes:** Deux?

**VAm Mainguy:** Je ne me souviens plus. C'est davantage, me dit le général Ramsbottom. Nous utilisons également des armes qui nous viennent d'appareils dont on ne se sert plus.

Comme vous pouvez le constater grâce à la colonne de gauche, nous avons également commencé à acheter l'armement de guerre nécessaire afin d'accumuler des stocks à vie pour l'utilisation future de l'avion. Toutefois, ces achats ne figuraient pas dans le projet initial approuvé par le gouvernement.

**M. Hawkes:** Je vais vous poser la question différemment. Si vous étiez un député élu par le peuple canadien pour qu'il se préoccupe de l'imposition fiscale et des dépenses, à la lumière des renseignements fournis au Parlement sur le coût de ce projet, à l'époque, si vous étiez à ma place, auriez-vous l'impression d'avoir reçu des renseignements justes, ou d'avoir reçu des chiffres grandement sous-estimés du coût total pour les contribuables?

**M. Dewar:** Madame la présidente, je suis légèrement désavantagé, car je ne me souviens pas bien de ce qui a été dit exactement publiquement ou au Parlement, en 1979 ou 1980. Toutefois, à ma connaissance, le ministère a certainement expliqué au Conseil du Trésor et au gouvernement—et je crois au public, que nous achetions 138 avions ainsi que ce qu'il

[Text]

capacity to get them into operation, and three years of spares and initial weapon stocks.

The point I was making before, which I think is still pertinent here, is that there is a whole lifetime of weapon system involved here, which will run through the 1990s. I do not think it would have been expected by Parliament or the public that we were talking about paying all those costs in that original project. Among those costs not covered, for example, were the war stocks of missiles. In the normal course of looking at projects in the department, this is the kind of thing we would not usually put into the project, because we are buying something with a 15- or 20-year life, on which some of these later things are quite ordinarily thought by us to be outside the acquisition project.

I think we should go back and examine our own practices on this and make sure that when we inform the public of our projects, in addition to informing the government, we are being clear on this point so that we are not misunderstood by Parliament and the public. That is something I am quite prepared to see done.

**Mr. Hawkes:** I am encouraged by that, because as a committee we go after department after department after department. There is a mechanism in the Government of Canada, which is a submission to Treasury Board for some kind of reduced amount that flies through; once you have made that expenditure, you are really on the hook for all kinds of subsequent expenditures, because you cannot abandon it. I guess in this instance, buying the planes commits us to the war stocks, etc., etc. I think if we are to do an adequate job of thinking ahead and budgeting, then a complete life cycle presentation of costs, initial phases and so on is the kind of presentation to the Canadian public and the Treasury Board that would do us the most good.

**Mr. Dewar:** I might just point out, Madam Chair, that the department was quite explicit to Treasury Board and government at the time that war stocks were not included in what we were putting in this project. It is an interesting point, and I simply do not know. I cannot remember—I was not there, frankly—as to what was said in terms of public presentation or announcement of the project. It seems to me that a very good point has been made here, one I would like to take back and consider about our other projects about the way we explain them to the public and to Parliament.

**Mr. Hawkes:** I make the assumption—because we are now buying spare parts and warheads and whatever out of the operations and maintenance budget, and will be doing that for the next decade—that if we are in a budgetary crunch, then inside the department you have to make choices. Keeping that plane operational and having it fulfil its obligations in the time of budgetary restraint can lead to command decisions—for instance, not to put insulation in a PMQ.

[Translation]

fallait pour les utiliser, ainsi que trois années de pièces de rechange et l'armement initial.

Ce que j'ai fait valoir auparavant et qui demeure pertinent, c'est qu'il s'agit ici d'armement pour toute la vie de l'avion jusqu'à pendant les années 1990. Je ne crois pas que le Parlement ou le public ait pensé qu'il était question de tout payer dans le cadre du projet original. Les missiles, par exemple, ne figuraient pas dans ces coûts. Normalement, lorsque nous étudions des projets au ministère, nous n'incluons pas ce genre de chose dans le projet, puisqu'il s'agit d'acheter quelque chose d'une durée de 15 ou 20 ans, et nous considérons habituellement que ces achats secondaires ne relèvent pas du projet initial d'acquisition.

Je crois qu'il nous faut examiner nos propres pratiques à cet égard et nous assurer, lorsque nous informons le public de nos projets, en plus d'en informer le gouvernement, que les choses sont expliquées clairement de façon à ne pas induire ni le Parlement ni le public en erreur. J'y suis tout disposé.

**M. Hawkes:** Cela m'encourage, car comme Comité, nous blâmons ministère après ministère. Au gouvernement du Canada, on a recours au mécanisme qui veut que l'on présente une soumission au Conseil du Trésor pour une somme réduite qui est rapidement autorisée; une fois ces premières sommes engagées, on est pris en réalité à autoriser tout le reste, car l'on ne peut pas laisser tomber le projet. Je suppose que dans le présent cas, l'achat d'avions nous amène à acheter l'armement, etc., etc. J'estime que si nous voulons bien prévoir et planifier nos budgets, alors il faut présenter l'ensemble des coûts pour un projet, les phases initiales, etc., dans un exposé au public canadien et au Conseil du Trésor qui nous serait des plus utiles.

**M. Dewar:** Permettez-moi de souligner, madame la présidente, que le ministère a dit très clairement au Conseil du Trésor et au gouvernement, à l'époque, que l'armement de guerre n'était pas inclus dans le projet que nous soumettions. C'est un point intéressant, et franchement je ne sais pas. Je ne me souviens pas—à vrai dire je n'y étais pas—comment on a annoncé le projet au public. Il me semble que l'on a fait valoir un excellent argument ici, un argument à la lumière de laquelle je vais retourner et examiner nos autres projets pour voir comment nous les expliquons au public et au Parlement.

**M. Hawkes:** Je suppose—parce que nous achetons maintenant les pièces de rechange et les ogives à même le budget de fonctionnement et d'entretien et parce que nous le ferons pendant la prochaine décennie—que si nous sommes dans une crise budgétaire, alors on devra faire des choix au ministère. La nécessité de maintenir l'avion en opération, pour s'acquitter de ses obligations au cours d'une période de restriction budgétaire, peut entraîner des décisions par le Commandement—par exemple, ne pas isoler les logements réservés aux militaires mariés.

If you are short of funds, then you will spend those funds on a priority basis to meet the military needs of the country. If

Si vous êtes à court d'argent, alors vous dépensez ce que vous avez selon votre priorité qui est de répondre aux besoins



**[Texte]**

things have to drop off, then it will be things like insulation for a PMQ. In other words, we have created a situation here where we are really making capital expenditures out of an operations budget and the things we normally think of as necessary for operations and maintenance may get dropped.

Is that roughly the situation we are in?

**Mr. Dewar:** I would like to make two points on that.

First, the management in a condition of scarcity that Mr. Hawkes described is accurate. The department is making choices about what it can do and what it is not able to do all the time, obviously. It is nothing new and not unique to us, but there is never enough money to do all the things that should be done. So choices are made from time to time between PMQ insulation and some weapons support. However, I guess that is just the normal business of running a program like this.

I think it is probably easier to make that choice on such things as the improvement of the weapons system for the CF-18 a little closer to the event than if we had tried to make all those decisions for the 1990s back in 1980. I think that is a rather hopeless kind of long-range judgment to make.

The second point I would like to make is a technical one, however. Not all of the follow-on costs for the CF-18 system will fall in the operating and maintenance budget. I think the spares support we will pick up as time goes on will. That is what is on the right-hand side of this page. The left-hand side of the page, associated long-term projects like acquisition of missiles and attrition aircraft, would of course fall into the capital budget of the department. My point is that they were not in the original project capital program, which is now to \$5 billion. They are future decisions, but they will be in the capital budget, not in the O&M budget.

**Mr. Hawkes:** So a larger capital budget in the first instance would have helped avoid some of those difficult choices for commanders?

**Mr. Dewar:** I think that is true. However, I also think it might have been difficult for us to make all those follow-on capital decisions at the time of the original project decision.

**Mr. Hawkes:** Okay.

Was there someone in the upper levels of DND who had come from Treasury Board who had transferred laterally and helped prepare the submission to Treasury Board? In your staffing pattern on the civilian side, is it common practice to try to get somebody in there who has had fairly recent Treasury Board experience to help you in your Treasury Board submissions?

**Mr. Dewar:** We do have some exchange of personnel by secondment back and forth for training and career develop-

**[Traduction]**

militaires du pays. S'il faut laisser tomber des choses, alors ce sont des choses comme l'isolation des logements réservés aux militaires mariés. En d'autres termes, nous avons créé une situation où en réalité vous faites des dépenses en capital à même le budget de fonctionnement et les éléments qui normalement font partie du fonctionnement et de l'entretien peuvent tomber.

Est-ce grosso modo la situation dans laquelle nous nous trouvons?

**M. Dewar:** J'aimerais faire valoir deux aspects.

Tout d'abord, M. Hawkes donne une description juste de l'administration en temps de pénurie. Le ministère doit faire des choix sur ce qu'il peut faire et sur ce qu'il ne peut pas faire, manifestement. Il n'y a là rien de nouveau ni qui nous soit particulier, il n'y a jamais suffisamment d'argent pour faire tout ce qui doit être fait. Et donc on doit choisir de temps à autre, entre les logements réservés aux militaires mariés et un appui tactique. Néanmoins, je suppose que c'est tout à fait normal dans la gestion d'un programme comme celui-ci.

Je crois qu'il est probablement plus facile de choisir une option telle que l'amélioration de l'armement du CF-18 maintenant que c'est plus près que s'il nous avait fallu prendre toutes ces décisions pour les années 1990 déjà en 1980. En effet, c'est presque impossible de prendre des décisions à aussi long terme.

Mon deuxième point est technique. Ce n'est pas à même le budget de fonctionnement et d'entretien que nous prélèverons tous les coûts connexes du CF-18. Je crois que nous paierons les pièces de rechange au fur et à mesure. C'est du côté droit de cette page. Du côté gauche, on trouve les projets associés à long terme tels que l'acquisition de missiles et d'avions de remplacement, lesquels évidemment seront payés à même le budget de capital du ministère. Ce que je veux faire valoir, c'est que ces dépenses ne figuraient pas dans le budget en capital du projet original qui s'élève maintenant à 5 milliards de dollars. Il s'agit de décisions prises plus tard, mais ces coûts figureront dans le budget en capital et non pas dans le budget de fonctionnement et d'entretien.

**M. Hawkes:** Donc si nous avions eu un budget en capital plus important, dès le départ, cela aurait aidé à éviter que les commandants aient à faire des choix difficiles?

**M. Dewar:** Je crois que c'est juste. Toutefois, je crois également qu'il nous aurait été très difficile de prendre toutes ces décisions de capital pour la suite du projet à l'époque de la décision originale.

**M. Hawkes:** Très bien.

Y avait-il quelqu'un aux échelons supérieurs du ministère de la Défense nationale qui ait été muté latéralement du Conseil du Trésor afin de vous aider à préparer vos soumissions pour le Conseil du Trésor? Dans votre dotation civile, est-ce la pratique d'essayer d'obtenir quelqu'un qui a une expérience assez récente du Conseil du Trésor pour vous aider à préparer vos soumissions?

**M. Dewar:** Nous participons à des échanges de personnel, par détachement, à des fins de formation et de promotion

[Text]

ment purposes and some of those are with the Treasury Board. However, in the case of major projects like this one I would point out that under the major project management structure, which the Treasury Board directs for projects of \$100 million or more in any department, including ours, there is a senior review board, which is the interdepartmental management review board over the project and which is headed by DND as chairman and gives direction and guidance to the project manager. That board includes a representative from the Treasury Board who sits with them in periodic meetings to review the project and would certainly look at the submission, for example, before it went in.

**Mr. Hawkes:** Thank you.

• 1055

Do I understand correctly that when you purchase parts you are really on a cost-plus-profit basis with McDonnell Douglas? Is that the kind of contract which exists—cost plus profit—and if so, could you tell us the percentage of profit?

**Mr. Dewar:** I am going to go to an expert on this, Madam Chair, if I may.

**BGen Ramsbottom:** The terminology used in the contracting procedure, if I might point that out, is that a fixed-price incentive contract is negotiated. In that negotiation procedure, a target cost is identified; a target profit, which is 12% greater than that target cost, is agreed, and that 100% plus 12%, if you will, constitutes the target price. Then there is a ceiling price reserve of 8% over and above that, which constitutes the ceiling price of 120%—the ceiling price more than which the Government of Canada will not pay. The incentive of 85%-15% for the contractor and the Government of Canada, or the department, is to come as close as possible to the target cost.

**Mr. Hawkes:** Are the contracts between McDonnell Douglas and their suppliers of a similar kind?

**BGen Ramsbottom:** I am afraid I cannot speak for the nature of contractual relationships which exist between McDonnell Douglas and their suppliers. I can only speak to that which exists between the Government of Canada and McDonnell Douglas.

**Mr. Hawkes:** But is the subcontractor price not an important element of your audit as to whether or not the McDonnell Douglas price is in order? Why do we not have knowledge of the relationship between McDonnell Douglas and their suppliers?

**BGen Ramsbottom:** I think our Supply and Services negotiators do have extensive knowledge of the relationship. I simply add that I personally do not.

**Mr. Hawkes:** Would it be fair to say that if we have a string of contracts here between you and McDonnell Douglas, then McDonnell Douglas and supplier 1, who also contracts with his

[Translation]

professionnelle et certaines de ces personnes viennent du Conseil du Trésor. Toutefois, dans le cas de projets d'envergure comme celui-ci, permettez-moi de souligner que selon la structure de gestion des projets d'envergure qui relève directement du Conseil du Trésor lorsque les projets se chiffrent à plus de 100 millions de dollars, quel que soit le ministre, y compris le nôtre, il y a un comité de révision constitué de hauts fonctionnaires, c'est-à-dire le Comité de révision de gestion interministérielle qui coiffe le projet, dirigé par le ministre de la Défense nationale comme président, lequel comité donne des directives et des conseils aux directeurs de projets. Ce comité comprend un représentant du Conseil du Trésor qui assiste périodiquement à des réunions afin de revoir le projet et celui-ci étudierait certainement la soumission avant son envoi.

**M. Hawkes:** Merci.

Ai-je bien compris que lorsque vous achetez des pièces, chez *McDonnell Douglas*, c'est en vertu d'un contrat à prix coûts majorés? Est-ce en vertu de ce genre de contrat—à prix coûts majorés—et le cas échéant, pouvez-vous nous dire le pourcentage des bénéfices?

**M. Dewar:** Je ne suis pas un expert en la matière, madame la présidente, avec votre permission.

**Bgen Ramsbottom:** Le terme utilisé en procédure de contrat, si je peux me permettre de le souligner, c'est un contrat à prix coûts majorés. Au cours des négociations, on identifie le coût limite; on s'entend sur un objectif de bénéfices, soit 12 p. 100 en sus du prix limite et donc, si vous voulez, cela donne 100 p. 100 plus 12 p. 100, si vous voulez, le prix limite. Ensuite se rajoute un plafond de réserve de 8 p. 100 en sus, ce qui donne un prix plafonné de 120 p. 100—plafond au-dessus duquel le gouvernement du Canada ne paiera pas. L'objectif de 85 p. 100-15 p. 100 pour l'entrepreneur et le gouvernement du Canada, ou le ministre, encourage à s'en tenir le plus possible au coût limite.

**M. Hawkes:** Est-ce que les contrats entre *McDonnell Douglas* et ses fournisseurs sont semblables?

**Bgen Ramsbottom:** Je crains de ne pouvoir rien vous dire au sujet de la nature des relations contractuelles entre *McDonnell Douglas* et ses fournisseurs. Je ne saurais parler qu'au sujet de ce qui se passe entre le gouvernement du Canada et *McDonnell Douglas*.

**M. Hawkes:** Néanmoins, le prix du sous-traitant ne constitue-t-il pas un élément important de votre vérification visant à savoir si le prix demandé par *McDonnell Douglas* est juste? Pourquoi ne savons-nous rien de la relation entre *McDonnell Douglas* et ses fournisseurs?

**Bgen Ramsbottom:** Je crois que nos négociateurs des Approvisionnements et Services ont une connaissance approfondie de cette relation. C'est simplement que personnellement, je ne suis pas au courant.

**M. Hawkes:** Serait-il juste de dire que s'il y a toute une gamme de contrats entre vous et *McDonnell Douglas*, et qu'ensuite *McDonnell Douglas* et le fournisseur numéro 1,

[*Texte*]

supplier down the line—if all contracts are cost plus, the profit margin built into a part gets to be pretty significant in a pretty big hurry.

**BGen Ramsbottom:** There will be two elements of profit, yes, between the vendor to McDonnell Douglas and McDonnell Douglas to ourselves. But I would suggest that is a normal course of business in the aerospace world.

**Mr. Hawkes:** It is a normal course of business, but generally a wholesaler—and in this case McDonnell Douglas would operate as a wholesaler of parts from sub-suppliers—the profit margin tends to be a great deal less; whereas if McDonnell Douglas were the manufacturer, then a 12% profit margin might in fact be reasonable. But if there is a pass-through here of previous profit from a manufacturer and 12% on top of that, are we not paying some kind of premium that we really should not be paying?

**BGen Ramsbottom:** I think there are benefits to having a single point of management, that single point in most of our cases being McDonnell Douglas. We have broken out a number of items that we purchase from other subcontractors—referred to as “break-out buying”—and purchase from them directly. But when you consider the tremendous number of major and minor subcontractors which deal with McDonnell Douglas to constitute a highly sophisticated multi-role aircraft such as the CF-18, I suggest to you it would be impossible for the Government of Canada to negotiate directly with each of those many, many subcontractors. Consequently, if there is an element of additional profit flow-through from vendor to McDonnell Douglas to the Government of Canada, I would suggest that is offset by the benefit of central management the company can provide to the Government of Canada.

**Mr. Hawkes:** Do we have any sense of the degree to which McDonnell Douglas owns or controls those subsidiary firms, or any portion thereof?

• 1100

**BGen Ramsbottom:** I do not, but I suggest there are very few. The McDonnell Douglas Corporation comprises half a dozen different companies, but very few of those provide components for the FA-18.

**Mr. Hawkes:** But we do have knowledge of that. That is the kind of thing we have looked into on behalf of the Government of Canada, so that when we are dealing with McDonnell Douglas in terms of their costs, we have tracked the chain back through ownership and through . . . Is that part of the system that is in place when we try to adjudicate whether or not those costs are reasonable?

**BGen Ramsbottom:** Yes, it is.

**Mr. Hawkes:** Thank you.

**The Chairman:** I would like to declare a five-minute recess and request that members return no later than 11.05 a.m.

[*Traduction*]

lequel donne également des contrats à ses fournisseurs—si tous les contrats sont à prix coûtants majorés, la marge de profit inhérente grimpe rapidement à une somme considérable.

**Bgen Ramsbottom:** Il y a en effet deux marges de profit, entre le fournisseur et *McDonnell Douglas*, et ce dernier et nous-mêmes. Toutefois, je dirais que c'est là la façon normale de faire affaire dans l'aérospatiale.

**M. Hawkes:** C'est la pratique normale en affaires, mais en général, un grossiste—et dans ce cas-ci c'est *McDonnell Douglas* qui agit comme grossiste en pièces après approvisionnement chez un sous-traitant—la marge de profit est considérablement moindre; alors que si *McDonnell Douglas* était le fabricant, alors une marge de profit de 12 p. 100 pourrait en fait être raisonnable. Par contre, si le fabricant rajoute sa marge de profit et que s'additionnent à cette somme 12 p. 100, ne nous trouvons-nous pas à payer un genre de prime qu'il ne nous revient pas vraiment de payer?

**Bgen Ramsbottom:** Je crois qu'il y a des avantages à tirer d'un seul gestionnaire, et dans la plupart des cas qui nous intéressent, c'est *McDonnell Douglas*. Nous avons choisi plusieurs articles que nous achetons d'autres sous-traitants—que nous leur achetons directement—ce que l'on appelle des achats hors contrat. Toutefois, lorsque l'on songe au nombre incroyable de sous-traitants principaux et secondaires qui font affaire avec *McDonnell Douglas* afin de construire un avion aussi perfectionné et polyvalent que le CF-18, je vous dirais qu'il est impossible pour le gouvernement du Canada de négocier directement avec chacun de ces très nombreux sous-traitants. Par conséquent, s'il y a un élément de profit supplémentaire que le fournisseur transmet à *McDonnell Douglas* qui le fait passer au gouvernement du Canada, je dirais que c'est compensé par l'avantage qu'offre l'entreprise au gouvernement du Canada par son rôle d'administrateur central.

**M. Hawkes:** Avez-vous une idée de la mesure dans laquelle *McDonnell Douglas* détient ou contrôle les entreprises sous-traitantes ou une partie d'entre elles?

**Bgen Ramsbottom:** Non, mais je dirais qu'elles sont peu nombreuses. La *McDonnell Douglas Corporation* comprend une demi-douzaine d'entreprises différentes, dont très peu produisent des composantes du FA-18.

**M. Hawkes:** Oui, nous le savons. Nous nous sommes justement penchés sur ce genre de choses pour le compte du gouvernement du Canada lorsque nous avons étudié les coûts de *McDonnell Douglas*, nous avons retracé ses possessions . . . Est-ce que nous avons ces détails lorsque nous essayons de décider si les coûts sont ou non raisonnables?

**Bgen Ramsbottom:** Oui.

**M. Hawkes:** Merci.

**La présidente:** Nous allons prendre une pause de cinq minutes et je demanderais aux membres du Comité de revenir au plus tard à 11h05.



[Text]

[Translation]

• 1101

• 1108

**The Chairman:** I call the meeting to order.

Before resuming the questioning of witnesses, I would like to propose to the members the following schedule of meetings. It is proposed that the committee meetings at 9.30 a.m. and 11 a.m., Thursday, March 7, 1985, on chapter 12, the Department of National Defence, be rescheduled to Tuesday, March 19, at 9.30 and 11 a.m. It is also proposed that the committee meet on Thursday, March 21, 1985, at 9.30 a.m. and 11 a.m., with respect to chapter 12, the Department of National Defence. It is proposed that the committee also meet on Tuesday, March 26, or Thursday, March 28, depending on the availability of witnesses, at 9.30 a.m. on chapter 4, Review of Cash Management, of the report of the Auditor General of Canada; that representatives from the Canadian Bankers' Association be invited to appear along with the Auditor General and officials from the Department of Finance and the Office of the Deputy Receiver General for Canada; that a briefing meeting be held on Monday, April 22, 1985, at 5 p.m. concerning chapter 9, Canadian International Development Agency, of the report of the Auditor General; and that the committee meet on Tuesday, April 23, 1985, and Thursday, April 25, 1985, on chapter 9, on CIDA.

• 1110

Is this agreed?

**Some hon. members:** Agreed.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Madam Chairman, I would like to move that we append the sheet that was given to us, headed "CF-18 Related Costs", to the minutes of today.

**Some hon. members:** Agreed.

**The Chairman:** It is so ordered.

Then may we go to Mr. Desjardins.

**M. Desjardins:** Merci, madame la présidente.

J'ai quelques questions à poser, et les premières s'adressent au représentant de la Défense nationale. Tout à l'heure, mon collègue Blackburn a soulevé la question de la négociation de ce contrat avec McDonnell Douglas. La Défense nationale, ce n'est tout de même pas M. tout le monde, ce n'est tout de même pas n'importe qui. Quand on a argumenté, lors de la discussion et de la signature du contrat, sur les prix proposés, est-ce qu'on s'est livré corps et âme aux prix qui étaient proposés par le fournisseur? Est-ce qu'il y a eu une espèce d'argumentation? Est-ce qu'il y a eu une discussion sur les prix fixés, ou s'il n'y en a pas eu?

**M. Dewar:** Il y a certainement eu une discussion entre le ministère des Approvisionnements et des Services et la compagnie en ce qui concerne les prix. Toute une négociation a

**La présidente:** À l'ordre, s'il vous plaît.

Avant de poursuivre nos questions, je propose le calendrier de réunions suivant. Il est proposé que les réunions prévues pour le jeudi 7 mars 1985 à 9h30 et à 11 heures pour étudier le chapitre 12 sur le ministère de la Défense nationale soient reportées au mardi 19 mars à 9h30 et à 11 heures. Il est proposé que le Comité se réunisse le jeudi 21 mars 1985 à 9h30 et à 11 heures pour étudier le chapitre 12 sur le ministère de la Défense nationale. Il est aussi proposé que le Comité se réunisse le mardi 26 mars ou le jeudi 28 mars selon la disponibilité des témoins, à 9h30, pour étudier le chapitre 4, Examen de la gestion de la trésorerie, du rapport du Vérificateur général du Canada; que les représentants de l'Association des banquiers canadiens soient invités à comparaître avec le Vérificateur général et des fonctionnaires du ministère des Finances et du Bureau du sous-receveur général du Canada; que nous ayons une séance d'information le lundi 22 avril 1985 à 17 heures sur le chapitre 9 du rapport du Vérificateur général intitulé Agence canadienne de développement international; et que le Comité se réunisse le mardi 23 avril 1985 et le jeudi 25 avril 1985 pour étudier le chapitre 9 sur l'ACDI.

Tout le monde est-il d'accord?

**Des voix:** D'accord.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Madame la présidente, je propose que nous annexions la feuille *Coûts rattachés au CF-18* au procès-verbal d'aujourd'hui.

**Des voix:** D'accord.

**La présidente:** Qu'il en soit ainsi.

Monsieur Desjardins, vous avez la parole.

**Mr. Desjardins:** Thank you, Madam Chairman.

I have some questions to ask, and the first ones are directed to the representative for National Defence. A moment ago my colleague, Mr. Blackburn, raised the question of contract negotiations with McDonnell Douglas. National Defence is not just any old body, it represents something. During discussions on the proposed prices and the signing of the contract was there a dedicated study of the prices proposed by the supplier? Was there any kind of discussion? Was there a discussion on the set prices or was there not?

**Mr. Dewar:** There was certainly discussion between the Department of Supply and Services and the company with respect to the prices. A whole series of negotiations took place.

[*Texte*]

eu lieu. Pour ce qui est des détails sur la façon dont on a procédé, je demanderai à M. Killick de répondre.

**Mr. Killick:** Madam Chair, there was a very aggressive competition between McDonnell Douglas and General Dynamics for the two aircraft and certain aspects of support, certain aspects of industrial offset. But there was a very, very aggressive competition, and the program manager and his deputy, the senior official from the Department of Supply and Services, were the Crown representatives in those negotiations. I would think those negotiations probably went on for a whole year, as the various trade-offs and the offers and analyses and acceptance or rejection or modifications took place. But it was a very aggressive, intensive period of about 12 months.

**M. Desjardins:** Vous nous dites donc qu'il y a eu des négociations avec au moins deux compagnies pour l'attribution de ce contrat et qu'elles ont été assez ardues et assez longues. Est-ce seulement en raison des prix que vous avez finalement choisi McDonnell Douglas, ou si d'autres critères sont entrés en ligne de compte?

**Mr. Killick:** There were basically three main areas and other related areas under focus, the military requirement, the ability of the aircraft to meet the operational requirements stated by the Chief of the Defence Staff—and that was the prime consideration—and then price and industrial offset stimulation, etc.

**M. Desjardins:** Et au niveau de ces trois critères-là, vous aviez des réponses plus favorables de McDonnell Douglas que de General Dynamics? C'était meilleur de ce côté-là?

• 1115

**Mr. Killick:** Yes, that is correct.

**M. Desjardins:** Merci. Monsieur Ramsbottom, vous avez dit tout à l'heure qu'une estimation avait été préparée au cours des années 1978 à 1980, au niveau de trois ministères. Étant donné qu'on disait tout à l'heure qu'il y avait des experts au sein de la Défense nationale qui connaissaient le domaine et qui étaient en mesure de faire une évaluation assez juste des coûts, pouvez-vous nous dire si cette estimation-là se reflète un peu dans les prix dont il a été fait mention par la suite? Est-ce qu'on a tenu compte de cette estimation-là?

**BGen Ramsbottom:** If I understand the question correctly, you have indicated that there were estimates submitted by the two competing contractors and evaluated during the negotiation process that . . .

**M. Desjardins:** Non, ce n'est ce que je veux que vous me précisiez. Il me semble—je me trompe peut-être—que vous avez déclaré tout à l'heure à M. Blackburn que de votre côté, à la Défense nationale, vous aviez fait préparer par au moins trois ministères des estimations sur les coûts à payer. Il me semble que j'ai bien entendu tout à l'heure qu'il y avait eu une estimation ou que trois ministères s'étaient penchés sur les coûts possibles à payer.

**BGen Ramsbottom:** No, I do not believe I did say—and if I did so, it was in error—that three departments participated in

[*Traduction*]

As for the details on the way in which it was carried out, I would ask Mr. Killick to answer.

**M. Killick:** Madame la présidente, il y avait une forte concurrence entre la McDonnell Douglas et la General Dynamics pour ce qui est des deux avions et certains aspects du soutien, certaines considérations concernant les retombées industrielles. La concurrence était très très forte, et le gestionnaire du programme et son sous-gestionnaire, le haut fonctionnaire du ministère des Approvisionnements et Services, représentaient la Couronne pendant ces négociations. Je pense que ces négociations ont duré toute une année, compte tenu des échanges, des offres, des analyses et de l'approbation ou du refus des modifications. Mais cette période de négociations très intenses a duré environ 12 mois.

**Mr. Desjardins:** You are saying then that there were negotiations with at least two companies for this contract and they were quite long and difficult. Did you ultimately choose McDonnell Douglas because of the prices, or were there other criteria which entered into consideration?

**M. Killick:** Il y avait trois critères de base: les exigences militaires, les exigences opérationnelles énoncées par le Chef de l'État-major de la Défense—le critère prioritaire—et ensuite les prix et les retombées industrielles.

**Mr. Desjardins:** And so based on these three criteria, you received more favourable response from McDonnell Douglas than from General Dynamics, is that correct?

**M. Killick:** Oui, c'est exact.

**Mr. Desjardins:** Thank you. Mr. Ramsbottom, you said a moment ago that an estimate was prepared in 1978-1980 by the three departments. Since it was stated a moment ago that there are experts in National Defence who know the field and who were capable of making a fair estimate of the costs, could you tell us if this estimate here reflects the prices that are mentioned later? Was this estimate taken into consideration?

**Bgen Ramsbottom:** Si j'ai bien saisi votre question, vous avez dit qu'il y avait des estimations soumises par les deux entrepreneurs concurrents, qui ont été évaluées pendant le processus de négociation . . .

**Mr. Desjardins:** No, that is not what I wanted you to tell me. It seems—and I may be wrong—that you stated a moment ago to Mr. Blackburn that in National Defence you had at least three departments prepare estimates on the costs. It seems to me that I heard you say a moment ago that there was an estimate, or that three departments studied the possible costs.

**Bgen Ramsbottom:** Non, je ne crois pas que j'ai dit—sauf par erreur—que trois ministères ont participé au processus

*[Text]*

the estimating process. There are three prime departments which comprise the project office, DREE, Supply and Services and DND, with DND being the lead; but the contract authority is the Department of Supply and Services, who negotiate on DND's behalf any of these contracts for spares that we wish to acquire. It would be primarily the Supply and Services negotiators who would agree to, first of all, the not-to-exceed estimate, and then the final fixed price incentive for any particular item that would be acquired from the contractor itself.

Now, with respect to the initial provisioning process that Mr. Killick referred to earlier, representatives from both departments and the contractors sit around a table and review in detail the individual items that are being considered, what the item comprises, what its quality is, what the deliveries might be, and so on. Then based upon all that information, failure rates and so on, the quantities required to support the aircraft in service are determined. Once those quantities are determined, the contract authority, Supply and Services, negotiate the prices that we will eventually pay for the item or items in question.

**Mr. Desjardins:** J'aimerais maintenant revenir un peu à la nature du contrat. On parle bien, je pense, d'un contrat de près de 9 milliards de dollars. Non? Pourriez-vous me...?

**BGen Ramsbottom:** No. The contract that was negotiated with McDonnell Douglas in fact was \$2.349 billion in 1978 U.S. dollars. Of course, that involved the 137, subsequently amended to 138 aircraft, certain elements of mission equipment and a contractor support period of two years. That, of course, must be recognized in terms of budgetary dollars and the difference between the Canadian and the American exchange rate. That was the initial contract that was negotiated.

The budgetary ceiling established by Treasury Board in December of 1981 for the project is \$5.194 billion, but that includes all the elements shown in the centre column of the chart we distributed—the initial support, facilities upgrading and so on.

So that is my mandate, as approved by Treasury Board, which I must implement to bring the aircraft into service.

**Mr. Desjardins:** On parle d'un contrat de 137 avions qui devraient nous être livrés d'ici 1988, si je comprends bien. Combien d'avions ont été livrés jusqu'à maintenant?

• 1120

**BGen Ramsbottom:** We have had 45 aircraft delivered to date. Unfortunately, one was lost on April 12 last year and we now have 44 on strength at our two main operating bases.

**Mr. Desjardins:** Bien. Est-ce que cela respecte un échéancier prévu? Est-ce que c'est fait selon un échéancier, et est-ce qu'il y a des retards ou est-ce que cela va bien au niveau de la livraison de ces avions?

*[Translation]*

d'évaluation. Il y a trois ministères intéressés: le MEER, les Approvisionnements et Services, et la Défense nationale, la Défense nationale jouant le rôle principal; mais il revient au ministère des Approvisionnements et Services de signer les contrats, de négocier le réapprovisionnement en pièces de rechange au nom de la Défense nationale. Ce sont d'abord les négociateurs du ministère des Approvisionnement et Services qui fixent les estimations et le prix final.

Quand à l'approvisionnement initial dont M. Killick a parlé plus tôt, des représentants des deux ministères et des entrepreneurs font une étude détaillée de chaque article, de sa qualité, de ses composants, des quantités disponibles, etc. Ensuite, à partir de ces données, les taux de déficience, etc., on détermine les quantités nécessaires à l'entretien de l'avion. Quand les quantités sont fixées, le ministère des Approvisionnements et Services négocie ensuite les prix que nous aurons à payer pour chaque article.

**Mr. Desjardins:** I would now like to talk a little bit about the nature of the contract. I think we are talking about a contract of around \$9 billion. No? Could you tell me...?

**Bgen Ramsbottom:** Non. Le contrat qui a été négocié avec la McDonnell Douglas était de 2.349 milliards de dollars américains de 1978. Ce contrat comprenait 137, puis 138 avions, de l'équipement opérationnel, et une garantie de deux ans. Il faut aussi tenir compte du dollar budgétaire et de la différence dans le taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain. Voilà pour le contrat initial.

En décembre 1981, le Conseil du Trésor a établi un plafond de 5.194 milliards de dollars, qui comprend tous les éléments qui figurent à la colonne centrale du tableau que nous avons distribué; c'est-à-dire le support logistique initial, l'amélioration des installations, etc.

C'est donc là mon mandat, tel qu'approuvé par le Conseil du Trésor, qu'il me faut remplir afin de mettre ces avions en service.

**Mr. Desjardins:** We are talking about a contract for 137 aircraft which are supposed to be delivered by the end of 1988, if I understand correctly. How many aircraft have been delivered up to this point?

**Bgen Ramsbottom:** Quarante-cinq avions ont été livrés jusqu'à maintenant. Malheureusement, nous avons perdu un avion le 12 avril de l'année dernière, et nous avons maintenant 44 avions à nos deux bases principales.

**Mr. Desjardins:** Fine. Is there an established timetable? Is this done on the basis of a timetable, and have there been any delays or is everything going well with the delivery of these aircraft?



[Texte]

**BGen Ramsbottom:** Yes, there have been some delays. The initial delivery schedule was for one per month for the first six months of the delivery period, increasing to two per month in March 1983 through until September 1988. The contractor was on schedule until July last year when cracks in the aft structure, in the area of the vertical tail, were discovered, about which you may have read. At that point in time, I suspended deliveries from the plant in St. Louis until the problem could be rectified, and those deliveries were not resumed until December this year. But by April 1985, this year, the contractor will be back on schedule, and we anticipate that deliveries will continue at that rate of two per month through until the 138th aircraft is delivered in September 1988. He had been on or ahead of schedule until that vertical tail problem developed.

**M. Desjardins:** Donc, vous nous assurez qu'il ne devrait pas y avoir de retard et que la livraison devrait se faire dans les délais qui avaient été prévus à l'origine; mais on ne peut pas tout contrôler. Si jamais il arrivait une grève ou s'il y avait des inconvénients majeurs, est-ce que le gouvernement ou la Défense aurait à assumer des coûts additionnels, ou si ce serait aux fournisseurs d'assumer ces coûts?

**BGen Ramsbottom:** I am optimistic that deliveries will continue on schedule, but I cannot predict the occurrence of any of the items you might suggest—a strike, repetition of major problems such as occurred last summer. But we hope those will not occur, and indications are that they will not. However, contained in the contract terms are liquidated damages, which the contractor must pay to the Government of Canada in the event of non-delivery.

**The Chairman:** Mr. Desjardins, would you permit Mr. Fennell's supplementary?

**M. Desjardins:** Okay.

**Mr. Fennell:** It is just a very brief one. Who is responsible for paying for those cracked tails? Is that in addition to your contract, or is it McDonnell Douglas?

**BGen Ramsbottom:** No, the contractor has agreed to pick up the costs of both strengthening the vertical tail and putting in strengthening pleats, as they are referred to, in the area where the cracks have occurred. He has agreed to do that at no increase to target and ceiling price of the contract. So there is no money out of my budget going towards rectification of those difficulties. I might point out that this is well beyond the warranty conditions in the contract.

**The Chairman:** Mr. Desjardins.

**M. Desjardins:** Merci. Donc, si on revient à la nature du contrat, il y aurait livraison des 137 CF-18 pour 1988, avec la facture qui arriverait possiblement en 1989. Pour les pièces, est-ce qu'il y a, au niveau du contrat, un délai? On parle de 1998 pour les pièces de rechange. Est-ce que cela se termine en 1988, ou est-on lié par contrat au plan des pièces de rechange jusqu'en 1998?

**BGen Ramsbottom:** We anticipate that most of the spare parts that have been contracted or that are in the contracting process right now likely will have been delivered by the end of

[Traduction]

**Bgén Ramsbottom:** Oui, il y a eu des retards. L'échéancier originel prévoyait une livraison par mois pour les six premiers mois, et ensuite, deux avions par mois, de mars 1983 jusqu'à septembre 1988. L'entrepreneur a respecté l'échéancier jusqu'au mois de juillet de l'année dernière, quand on a découvert des fissures dans le plan de dérive, dont vous êtes peut-être au courant. À ce moment-là, j'ai arrêté toutes les livraisons de St. Louis jusqu'à ce que le problème soit rectifié, et on n'a pas eu de livraisons jusqu'au mois de décembre de cette année. En avril 1985, l'entrepreneur sera en mesure de respecter l'échéancier, et nous prévoyons la livraison de deux avions par mois, jusqu'à septembre 1988, quand le 138<sup>e</sup> avion sera livré. Il a respecté l'échéancier jusqu'au moment où on a découvert le problème dans le plan de dérive.

**Mr. Desjardins:** So, you are showing us that there should not be any delay and that delivery should be carried out under the original schedule, but you cannot control everything. If there is a strike or if there are any major difficulties, will the government or National Defence have to assume additional costs, or will the suppliers assume these costs?

**Bgén Ramsbottom:** Je suis assez optimiste, mais je ne peux pas prédire les choses dont vous avez parlé—une grève, ou une répétition des problèmes que nous avons rencontrés l'été dernier. Nous sommes optimistes, et nous avons l'impression que nous n'aurons pas ces inconvénients. Cependant, dans le contrat, il est fait mention des dommages que l'entrepreneur doit payer au gouvernement du Canada si les avions ne sont pas livrés.

**La présidente:** Monsieur Desjardins, M. Fennell peut-il poser une question supplémentaire?

**M. Desjardins:** D'accord.

**M. Fennell:** Ma question est très brève. Qui est responsable du coût de ces fissures? Est-ce que cela s'ajoute à votre contrat? Ou est-ce la McDonnell Douglas?

**Bgén Ramsbottom:** Non, l'entrepreneur a accepté d'assumer les coûts à payer pour renforcer le plan de dérive et mettre des bandes de renfort là où les fissures se sont produites. Il est d'accord pour le faire sans augmenter le prix du contrat. Donc, je ne paie pas à même mon budget pour rectifier ces difficultés. J'aimerais dire en passant que cela dépasse de beaucoup la garantie du contrat.

**La présidente:** Monsieur Desjardins.

**Mr. Desjardins:** Thank you. So, if we return to the nature of the contract, there will be a delivery of 137 CF-18s by 1988, and the bill will probably arrive in 1989. As for the spare parts, is there any delay with respect to the contract? We spoke of 1998 for the spare parts. Will this finish in 1988, or are we tied to a spare parts contract until 1998?

**Bgén Ramsbottom:** Nous prévoyons que la plupart des pièces de rechange qui ont fait l'objet d'un contrat, ou qui sont actuellement en voie d'être négociées, seront livrées d'ici à la

*[Text]*

1987. The initial provisioning period generally covered 1982 to 1984; the follow-on delivery period, 1985 to 1987. So we are optimistic that those spares will have been delivered by that time.

**M. Desjardins:** Donc, vous nous dites que le contrat, en définitif, tant au niveau des pièces que des avions devrait se terminer en 1988, et tout devrait être entré dans l'ordre et qu'il n'y a pas lieu de craindre à ce niveau-là. Cela veut dire qu'après 1988, la Défense nationale pourrait négocier avec d'autres compagnies pour les pièces. Elle serait libre de le faire.

**BGen Ramsbottom:** Yes, we would. But I might point out that the department is under no obligation to acquire all these spares from McDonnell Douglas. But for the reasons I pointed out earlier for the central management function that company can provide, we believe it is in the government's economic interest to contract for the majority of those from McDonnell Douglas. We do have the option at any time to break out our spares acquisition activity from individual suppliers, but we have deemed it not to be economic to do so at this point in time.

• 1125

**M. Desjardins:** Donc, il vous serait loisible de faire des soumissions à n'importe quel moment?

**BGen Ramsbottom:** Yes.

**Mr. Desjardins:** Okay. *Merci.*

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desjardins. Mr. Ravis.

**Mr. Ravis:** Madam Chairman, I would like to say that I am very pleased to be invited to sit on this committee as a new member, and I look forward to participating in the future.

I would like to say at the outset that we are here this morning to talk about the value of our public dollar and I think also credibility. I am talking about credibility in government, credibility of yours in the armed forces, and my credibility as a Member of Parliament representing taxpayers in this country. I think, as a result of issues like this, our collective credibility right now is at a very low point in this country. It seems to me that whether we were small businessmen or running households we would not act in this manner; we would not tolerate it, and we do not tolerate it.

So I would like to come back to a question, Madam Chairman, that deals with capital versus operating budget, and I would like to direct my question to the Auditor General. Paragraph 1.127 with respect to the CF-18 states that the Treasury Board and Parliament were not specifically made aware of some \$250 million in expenditures of out-of-project costs. As well in the same paragraph you imply that the Department of National Defence misled Parliament by charging \$250 million in capital expenditures to operating expenditures, in effect hiding the purchase of capital assets. I am wondering if you could tell me whether my interpretation of that is correct.

*[Translation]*

fin de 1987. La période initiale d'approvisionnement était de 1982 à 1984; ensuite, il y a la période de livraison, c'est-à-dire de 1985 à 1987. Donc, nous escomptons avoir ces pièces de rechange en temps voulu.

**Mr. Desjardins:** So, you are telling us the definitive contract, both for the spare parts and for the airplanes, will finish in 1988, and everything should be in order and that there is nothing to fear. This means that after 1988, National Defence could negotiate with other companies for these spare parts. It would be free to do so.

**Bgén Ramsbottom:** Oui, nous serions libres de le faire. Mais j'aimerais dire que le ministère n'est pas obligé d'acheter toutes ces pièces de rechange de la McDonnell Douglas. Mais pour les raisons que j'ai évoquées tout à l'heure à propos des services centralisés que cette compagnie pouvait offrir, nous pensons qu'il est dans l'intérêt économique du gouvernement d'en sous-traiter la majorité à la McDonnell Douglas. Nous pouvons à tout moment résilier ces contrats de fourniture de pièces détachées auprès de nos fournisseurs, mais nous avons jugé qu'il ne serait pas rentable de le faire à ce moment-ci.

**Mr. Desjardins:** So, you could submit tenders at any time?

**Bgén Ramsbottom:** Oui.

**M. Desjardins:** Bien. *Thank you.*

**La présidente:** Merci, monsieur Desjardins. Monsieur Ravis.

**M. Ravis:** Madame la présidente, je voudrais dire tout d'abord que je suis très heureux d'avoir été invité à siéger à ce Comité en ma qualité de nouveau député, et j'espère y participer à l'avenir.

Nous sommes ici ce matin pour discuter de la valeur de notre dollar et également de notre crédibilité. Je veux parler de la crédibilité du gouvernement, de celle des Forces armées et de ma propre crédibilité en tant que député représentant les contribuables de ce pays. À la suite de tous ces problèmes, je crois pouvoir dire que notre crédibilité collective ne vaut pas cher au Canada ces jours-ci. Il me semble que si nous étions de petits entrepreneurs ou si nous nous occupions de nos ménages, nous n'agirions pas de cette façon; nous ne le tolérerions pas, et nous ne le tolérons pas.

Alors, je voudrais en revenir à une question, madame la présidente, qui porte sur le rapport entre le budget d'équipement et le budget d'exploitation, et je voudrais adresser ma question au vérificateur général. Le paragraphe 1.127 ayant trait au CF-18 précise que le Conseil du Trésor et le Parlement n'avaient pas été mis au courant de coûts hors-projet de l'ordre de 250 millions de dollars. Vous dites au même paragraphe que le ministère de la Défense nationale a trompé le Parlement en imputant 250 millions de dépenses d'équipement aux dépenses d'exploitation, occultant ainsi l'achat de biens d'équipement. Pourriez-vous me dire si mon interprétation est exacte?

[Texte]

**Mr. Dye:** I think the root of a number of our concerns, Madam Chair, is the potential for transferring costs which might have been classified originally as capital or in a plan at the beginning, and then as a result of escalating costs and changing costs and needs the plan changes. Our concern would be that we are not certain whether the Treasury Board Ministers were aware of these changes or whether Parliament was aware of these changes. So we have this concern of reclassification.

Mr. Rattray dealt with the \$250 million item, and to get a more precise answer to your question I would like to ask Mr. Rattray to amplify if he could.

**Mr. D.W.T. Rattray (Principal (DND), Office of the Auditor General):** Madam Chair, in relation to that point it is cross-referenced to paragraph 12.110 in chapter 12 dealing with National Defence.

If I may take the first item first—the repair and overhaul set-up charges of \$148 million, which comprises part of that \$250 million. The original project brief in 1979, submitted to the Treasury Board, included an estimate for third-line repair and overhaul set-up charges. In 1981, at a program control board meeting within the department, the issue was again raised as to whether or not repair and overhaul set-up costs identified in the original Treasury Board project brief would be included in the capital budget or budgeted outside. There was an indication at that time it would continue to be provided out of the capital funds.

In 1982-83, in briefing figures for the estimates prepared by the department, it states:

Arrangements are currently being developed for third-level repair and overhaul in Canada in support of the CF-18 Hornet program. As repair and overhaul requirements are identified it will be necessary to provide up-front moneys for certain spares, tools, test equipment. Since Hornet program management funds are not available for this procurement, it will be necessary to make provision for it in the national procurement, or otherwise O&M charges.

This is my first answer, I guess, unless perhaps you may wish me to elaborate further.

• 1130

**Mr. Ravis:** Madam Chairman, I am wondering if the Auditor General is satisfied that in fact this is all above board and is within normal operating practices. I mean what has taken place.

**Mr. Dye:** We are concerned about it, Madam Chair, and that is why we have raised this. To suggest it is not above board is not what we are trying to say. But we are trying to suggest that the normal operating procedures should be followed for these matters and Treasury Board should be properly aware.

**Mr. Ravis:** Madam Chairman, as a new member of Parliament, I am going to ask you what we can do to correct

[Traduction]

**M. Dye:** À la base même d'un certain nombre des préoccupations que nous vous avons exprimées, madame la présidente, se trouve la possibilité de transposer des coûts qui auraient pu être classés initialement sous la rubrique coûts en capital; ainsi, à la suite de l'escalade des coûts, des besoins qui changent, le plan lui-même change. Ce qui nous inquiète, c'est que nous ne sommes pas sûrs que les ministres du Conseil du Trésor aient été mis au courant de ces modifications, ou que le Parlement l'ait été. Cette reclassification nous inquiète donc.

M. Rattray s'est occupé du poste de 250 millions, et je lui demanderais d'étoffer ma réponse.

**M. D.W.T. Rattray (directeur principal, (ministère de la Défense nationale) Bureau du vérificateur général):** Madame la présidente, cette question est également liée au paragraphe 12.110 du chapitre 12, qui porte sur la Défense nationale.

Je voudrais tout d'abord vous parler des services initiaux de réparation et de remise à neuf, qui s'élèvent à 148 millions, qui font partie de ces 250 millions. La présentation initiale faite en 1979 auprès du Conseil du Trésor prévoyait le coût approximatif des services de réparation et de remise à neuf. En 1981, lors d'une réunion de la commission chargée de contrôler les programmes au ministère, ses représentants se sont de nouveau demandé si les services initiaux de réparation et de remise à neuf figurant dans la présentation initiale au Conseil du Trésor devaient être inclus dans le budget d'équipement ou sous-traités. À cette époque, tout permettait de croire que ces services seraient financés à même le budget d'équipement.

Voici ce que dit le document de 1982-1983 préparatoire à l'établissement du budget par le ministère:

Des dispositions sont actuellement prises pour que des services de réparation et de remise à neuf soient affectés au programme CF-18 Hornet au Canada. A mesure que ces services seront déterminés, il faudra dégager certaines sommes pour financer les pièces de rechange, les outils et le matériel d'essai. Étant donné que ces services ne peuvent être financés à même le fonds de gestion du programme Hornet, ces crédits devront figurer dans le programme national d'achat de biens d'équipement militaires ou faire partie des frais d'exploitation et de gestion.

Voilà ma première réponse, à moins que vous ne vouliez que je l'étoffe encore.

**M. Ravis:** Madame la présidente, je me demande si le vérificateur général est convaincu que ce soit là une pratique courante. Je veux parler de ce qui s'est produit.

**M. Dye:** Nous nous en inquiétons, madame la présidente, et c'est la raison pour laquelle nous avons soulevé ce sujet. Mais nous ne voulons absolument pas donner à penser que cela n'est pas une pratique courante. Nous disons simplement que la procédure normale devrait être suivie dans ces cas-là, et que le Conseil du Trésor devrait en être avisé.

**M. Ravis:** Madame la présidente, en ma qualité de nouveau député, je vais vous demander ce que nous pouvons faire pour



[Text]

this. I think that is really why we are here. We can cry about what has happened in the past, but we should ask how to avoid these kinds of problems in the future.

**Mr. Dye:** Madam Chair, I think all these studies which your committee does help to look into the processes that can be improved from the lessons learned. And whether we are dealing with parks or with the military, there seem to be problems in the systems. I think what happens is that through to your analysis as a member recommendations are made from your committee, and those recommendations have a beneficial impact on the system. Departments do respond; they take note of what your committee says. Consequently, I think that in the future you will avoid some of the problems that have been incurred, a lesson is learned and the departments try to avoid the problems in the future. So there is a lot of benefit, I think, from your committee looking at these procedural issues, thinking about them and commenting. In the end, there should be a better system which while it will not guarantee a reduced cost to the taxpayer, it should aid in better management.

**Mr. Ravis:** Madam Chairman, I have just one other question for the department, and it concerns some of the allegations or the speculation that was made by the press a while back in terms of the department being starved for cash at that time. In fact was that so?

**Mr. Dewar:** That is rather a tempting question for any department to answer. There is no question that the management of the defence program in a situation of resource scarcity has been a problem for a long time. The Auditor General has made some comments about the difficulty this creates for management in terms of matching resource levels against requirements when you have a gap between them, and therefore you have difficulty in having a fixed or a structured plan against which you are making all your decisions. We may get into this, Madam Chair, I suppose, at different stages of your committee's operation, but that is part of the background which does occur.

If I may, I would use this opportunity to comment on the repair and overhaul question that was raised. I have to say that I think there is a basic difference of opinion between the Auditor General and the department on the facts of this item. I would like to put before the committee our view that it was never intended within the CF-18 project, as defined in the project brief put to Treasury Board, to deal with the set-up costs for repair and overhaul within the project.

I am really in some difficulty in trying to explain why the Auditor General and ourselves have come down to different views on this, but our review of the project plan is that the department had always intended that the \$148-some million that was being provided for that set-up would be handled outside the project.

**Mr. Hawkes:** Madam Chairman, a supplementary on that. Can you tell us why your department has that view? I have the suspicion that you have that view because it was easier to get the capital program through, and then Parliament is in a bind forever after through the life of it.

[Translation]

corriger cela. C'est là en réalité la raison pour laquelle nous sommes ici. Nous pouvons toujours nous lamenter sur les errances du passé, mais nous devons faire en sorte d'éviter que ce genre de problèmes ne se produisent à l'avenir.

**M. Dye:** Madame la présidente, je crois que toutes ces études effectuées par votre Comité permettent de tirer certains enseignements et d'améliorer le tout. Et que nous parlions des parcs ou du matériel militaire, le système semble poser des problèmes. Après analyse de la part des membres du Comité, des recommandations sont formulées, et ces dernières ont un effet positif sur le système. Les ministères y réagissent; ils prennent note des propositions avancées par le Comité. Par conséquent, je crois qu'à l'avenir, certains de ces problèmes seront évités, une leçon en aura été tirée, et les ministères essaieront de ne pas tomber dans le même piège à l'avenir. Il est donc utile que votre Comité se penche sur ces questions de procédure, y réfléchisse et fasse des observations. Au bout du compte, le système devrait être amélioré, et s'il ne garantit pas toujours une diminution des dépenses publiques, il n'en demeure pas moins que la gestion en est améliorée.

**M. Ravis:** Madame la présidente, j'aurais une autre question à poser au ministère à propos de certains articles de journaux qui insinuaient, il y a quelque temps, que le ministère n'avait plus de ressources à cette époque-là. Était-ce en fait le cas?

**M. Dewar:** C'est une question très tentante. Il ne fait aucun doute que lorsque les ressources sont rares, il est très difficile de gérer un programme de défense, et cela pose un problème depuis longtemps. Le vérificateur général a fait quelques observations à propos des difficultés que cette situation pose à la direction lorsqu'il existe un déséquilibre entre les ressources existantes et les besoins; il devient alors très difficile d'établir un plan fixe ou structuré qui vous permette de prendre toutes les décisions qui s'imposent. Peut-être en reparlerons-nous plus tard dans le cours de vos travaux, madame la présidente, mais voilà ce à quoi nous nous heurtons.

Si vous me le permettez, je voudrais également saisir cette occasion pour faire une observation à propos des services de réparation et de remise à neuf. Je dois dire qu'il existe une divergence d'opinions fondamentale entre le vérificateur général et le ministère à ce sujet. Je voudrais dire au Comité qu'il n'a jamais été question, comme le précise la présentation faite auprès du Conseil du Trésor, d'intégrer les services initiaux de réparation et de remise à neuf du CF-18 au projet.

Je m'explique mal pourquoi le vérificateur général et le ministère aient pu en arriver à un point de vue aussi différent, mais selon le projet que nous avons établi, le ministère avait toujours précisé que ces services initiaux, qui devaient s'élever à environ 148 millions de dollars, seraient sous-traités.

**M. Hawkes:** Madame la présidente, je voudrais poser une question supplémentaire à ce sujet. Pouvez-vous nous dire pourquoi le ministère a adopté ce point de vue? Je soupçonne fort que c'est parce qu'il vous était plus facile ainsi de faire adopter votre budget d'équipement, ce qui liait les mains du Parlement pendant toute la durée de ce programme.

[Texte]

• 1135

[Traduction]

**Mr. Dewar:** Madam Chair, we have that view partly because of the wording in the project brief, which was that the project would provide staff assistance to life-cycle managers to facilitate the establishment of required repair and overhaul capabilities. We have also made it clear to the Treasury Board in our updates on the project brief that this situation is in effect. They have not challenged it.

I think I would ask my ADM (Materiel) to comment on whether this is a standard approach on projects of this kind. I can only say that our records indicate that was our intention from the very beginning, to keep the repair and overhaul set-up costs outside the project. Now, whether that was influenced in the beginning by the limits on the availability of money, or whether it was regarded as good management at the time for its own reasons, is a point that I guess could be debated.

I simply personally do not have the ability to give the committee the answer on that, but I am wondering if Mr. Killick can help us further on this point.

**Mr. Killick:** Madam Chair, it has been our practice to always separate the establishment of the repair and overhaul and charge it to normal operations budget from the capital program, because in most cases you usually end up phasing out a piece of equipment as you phase something else in, so the maintenance budget sort of maybe moves up a bit and down a bit in relation to time. But that is where that separation is.

**Mr. Hawkes:** Was that true in World War II?

**The Chairman:** Well, I think one supplementary is fine. Perhaps Mr. Ravis would like to continue.

**Mr. Ravis:** Madam Chairman, that is the end of my questioning. Thank you.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Harvey.

**M. Harvey:** Merci, madame la présidente.

Mon collègue, M. Hawkes, a demandé il y a quelques minutes aux gens du ministère d'essayer de se mettre à la place des élus, des députés. Je dois vous avouer que ce n'est pas très facile.

Je comprends qu'en ce qui concerne le ministère de la Défense nationale, il y a des questions qui doivent obligatoirement échapper aux politiciens. Cela s'appelle des questions reliées à la sécurité nationale. Ce n'est pas le cas ici. Nous avons affaire à des achats courants. Tout à l'heure, des félicitations ont été faites. Je dois vous avouer que féliciter à ce stade-ci, ce serait faire injure à l'intelligence de mes concitoyens. Cela dépasse complètement la procédure normale. Il n'y a pas beaucoup de commis aux achats qui garderaient leur *job* avec des problèmes comme ceux qu'on a actuellement. Ce n'est pas facile.

Vous avez fait allusion aux problèmes reliés, semble-t-il, au catalogage. Je n'ai pas très bien saisi. Vous aurez l'occasion de me répondre tout à l'heure.

**M. Dewar:** Madame la présidente, nous sommes de cet avis en partie à cause de l'énoncé du projet, où il était question de fournir de l'aide en matière de réparation et de révision aux responsables de l'entretien de l'équipement. Nous avons bien précisé cela dans nos rapports au Conseil du Trésor, pour le tenir au courant de l'évolution du projet. Il n'y a pas eu de contestation de la part du conseil.

Je vais demander au sous-ministre adjoint (Matériels) de vous dire si c'est la pratique courante pour des projets de ce genre. D'après nos dossiers, dès le départ, l'intention était de séparer du projet comme tel les coûts de réparation et de révision. Quant à savoir si cette décision a été dictée par le manque de crédits ou si on a estimé que c'était une bonne pratique de gestion à l'époque, on pourrait en débattre.

Personnellement, je ne suis pas en mesure de donner une réponse à ce sujet au Comité. Mais je pense que M. Killick pourrait peut-être nous aider.

**M. Killick:** Madame la présidente, notre pratique a toujours été de séparer les coûts reliés à l'établissement des installations de réparation et de révision et de les imputer au budget d'immobilisations, car, généralement, on finit par retirer progressivement l'ancien équipement au fur et à mesure qu'il est remplacé, de sorte que le budget d'entretien fluctue d'un moment à l'autre. Il y a donc une séparation.

**M. Hawkes:** Était-ce le cas pendant la Deuxième Guerre mondiale?

**La présidente:** Eh bien, je crois qu'on peut se contenter d'une question supplémentaire. M. Ravis voudrait peut-être continuer.

**M. Ravis:** Madame la présidente, j'ai terminé mes questions. Merci.

**La présidente:** Merci. Monsieur Harvey.

**Mr. Harvey:** Thank you, Madam Chairman.

My colleague, Mr. Hawkes, asked the people from the department to try and put themselves in the place of the elected representatives, the Members of Parliament. I must say that this would not be very easy.

I realize that there are matters under the Department of National Defence which must of necessity escape from the grasp of politicians. These are of course issues related to national security. We are not dealing with such subjects here. We are concerned with standard purchasing practices. A short while ago, some congratulations were offered. I must say that any congratulations at this point would be an insult to the intelligence of my fellow citizens. This goes far beyond normal procedure. There are not many purchasing clerks who would be able to keep their jobs after the type of problems we are dealing with here. It is not easy.

It seems that you referred to problems related to cataloguing. I did not quite get your point. I expect that you will clarify this for me.

*[Text]*

Vous avez parlé de pièces complexes. Encore là, je ne suis pas sûr que c'est un deuxième paramètre qui nous permet d'en arriver à des variations de coûts comme celles qu'on vient de vivre concernant les coûts initiaux et les coûts projetés.

Premièrement, lorsque vous avez signé le contrat de service avec McDonnell Douglas, étiez-vous au courant des coûts initiaux—je présume que oui—et des coûts projetés? Si oui, quand vous avez vu les coûts projetés, est-ce que cela vous a fait trembler un peu? Est-ce que cela vous a incités à aller voir les sous-contractants pour faire affaire directement avec eux? Si oui, est-ce qu'il y a des soumissions ou des appels d'offres qui ont été déposés? Je suppose que le vérificateur général a dû poser cette question-là. Je compléterai tout à l'heure. Il y a des petits détails...

• 1140

**Mr. Killick:** Madam Chair, there are basically three processes we go through, the estimate of the program, the final pricing and the negotiation of the aircraft, and an estimate for the spares. Am I surprised at the costs of some of these components? Overall, no, in relation to the projections made for the total cost of buying the spares package. But I would like to clarify and restate some earlier comments on the process of defining how many and how much.

There are basically two groups of people involved. There are the technicians, who examine very carefully the various major parts of the airplane in determining how many of each part we need. They are basically of a technical background; they are not professional negotiators, and they are the ones who produce that first column. Whether you criticize McDonnell Douglas or you say Crown representatives use those numbers, you should know that instructions have been given to the effect that you are more critical in assembling those numbers.

Then in the second phase, you sit down and have a hard negotiation on what these unit prices are. But I should point out, sir, that when you are talking about components for a very sophisticated aircraft, they are not the sort of cheap components you see in commercial equipment. You are working in a completely different field.

**Mr. Harvey:** Je m'excuse, mais ce sont quand même des antennes; ce sont quand même des des appareils de résistance, et je pense qu'il y a lieu, dans ce domaine-là comme dans d'autres, de faire faire une expertise plus complète avant de signer une entente comme celle-là.

Monsieur Dye, vous dites dans votre présentation que votre bureau

... n'a pu trouver une réponse à toutes ses questions au sujet de ces projets d'acquisition parce que le ministère lui a refusé l'accès à certains renseignements de vérification.

Pouvez-vous m'illustrer cette phrase-là au moyen d'un ou deux exemples?

**Mr. Dye:** Oui, madame la présidente, c'est possible. Nous avons un problème d'accès aux renseignements aux ministères de la Défense nationale et des Transports et même au minis-

*[Translation]*

You spoke about complex parts. Once again, I am not sure that a parameter such as this offers any explanation for such a great discrepancy between the initial costs and the projected ones.

First of all, when you signed the service contract with McDonnell Douglas, were you aware of the initial costs—I suppose you were—and the projected ones? If so, when you saw the cost projections, were you not startled? Did this not prompt you to see the subcontractors about doing business directly with them? If so, was there any call for tenders and any tenders submitted? I suppose that the Auditor General must have inquired about that. I would like to make some further points on this afterwards. There are some small details...

**M. Killick:** Madame la présidente, il y a trois étapes: l'estimation du coût du programme, l'établissement du prix définitif et les négociations portant sur les avions, et l'estimation des coûts des pièces. Suis-je surpris du coût de certaines de ces pièces? Dans l'ensemble, non, compte tenu du coût global projeté pour toutes les pièces. Mais je voudrais apporter des précisions sur ce que j'ai dit au sujet du processus de définition des besoins quantitatifs.

Il y a deux groupes d'intervenants. D'une part, les techniciens qui inspectent les composantes principales de l'avion pour déterminer combien il nous faut de chaque pièce. Ils ont donc des compétences d'ordre technique, ce ne sont pas des négociateurs et ce sont eux qui font la première colonne. Quelles que soient les critiques que l'on ait à formuler à l'égard de McDonnell Douglas ou des représentants de la Couronne qui utilisent ces chiffres, je vous signale que les responsables ont été chargés de faire preuve d'une plus grande rigueur en déterminant ces chiffres.

Pour ce qui est de la deuxième étape, on commence des négociations très serrées sur les prix unitaires. Je vous rappelle, monsieur, qu'il s'agit de pièces utilisées dans des avions très perfectionnés; ce ne sont donc pas des pièces bon marché, qu'on trouve dans l'équipement commercial. C'est un domaine tout à fait différent.

**Mr. Harvey:** I am sorry, but we are still talking about antennas, in other words, resistance apparatus, and, as in any other case, I think that a more thorough expert appraisal should be done before signing an agreement such as that one.

**Mr. Dye,** in your presentation, you say that your office

... was unable to find an answer to all its questions relating to these acquisition projects since it was refused access by the department to certain audit information.

Could you illustrate this with a few examples?

**Mr. Dye:** Yes, Madam Chairman. We have a problem relating to access to information with the Departments of National Defence, Transport and Energy, Mines and



## [Texte]

tère de l'Énergie, des Mines et des Ressources en ce qui concerne l'acquisition de Petrofina par Petro-Canada.

Il est nécessaire, pour nous, d'avoir accès à certains renseignements, d'avoir le meilleur . . .

picture of the understanding the Treasury Board would have when it makes a decision. We must know what Treasury Board or Cabinet also tells the public service to do after a decision is taken. It is in this area of knowing whether or not the Cabinet, or Treasury Board in many cases, has an opportunity to demonstrate due regard to economy that we need to see certain documents—not political documents, but accounting-oriented, cost-benefit types of documents—to know whether or not members of the Cabinet have an opportunity to make an informed decision which demonstrates due regard to an economy. It is in that area, with respect to the Department of National Defence, that the officials of the department have been unable to provide us with the documents or the information we have requested, because they have been instructed not to do so.

I am not critical of the department on that. I know why they cannot give us this information at this time, and I hope this problem will go away. It has become a problem in the last two years, and it was never a problem for the preceding century as we always had this information. There has been this precedent established of denying us information, and I hope to resolve that very shortly, possibly with the Prime Minister.

• 1145

**Mr. Blackburn (Brant):** Can you tell us the reason you cannot get the information?

**Mr. Dye:** The reason I cannot get it is that the department officials have been instructed not to give us confidences of the Queen's Privy Council. To me, there are confidences and there are confidences. The political ones I do not want; the management ones, to get on with knowing about what I think are essential issues from an audit perspective, non-political issues, I need and I cannot get. If we resolve the Petrofina issue satisfactorily from my perspective, then perhaps this issue will evaporate. I hope we can.

**Mr. Hawkes:** On a point of clarification, did you say confidences of the previous Privy Council? Is that what you said?

**Mr. Dye:** We have always had confidences of Privy Councils. Because an election happens to come, it has no bearing on audit. These defence projects go back through Mr. Trudeau's government, Mr. Clark's government, back to Mr. Trudeau's government, and we are still auditing away back then on some of these issues. It has never been an issue before that we suddenly cannot audit something because an election happened.

**Mr. Hawkes:** But it is a problem with previous Privy Council confidences and not current Privy Council confidences. I am just trying to get clarification . . .

**Mr. Dye:** With respect to the issue of defence?

## [Traduction]

Resources, with respect to the acquisition of Petrofina by Petro-Canada.

It is necessary for us to have improved access to certain information, to have a better . . .

vue d'ensemble de la situation présentée au Conseil du Trésor lors de sa prise de décision. Il nous faut savoir aussi quelles sont les instructions du conseil des ministres au Conseil du Trésor après une décision. Nous devons voir certains documents, pas des documents politiques, mais des documents se rapportant au coût et aux études de rentabilité, pour savoir si le Cabinet a eu la possibilité de prendre une décision fondée sur la connaissance des faits, compte tenu des critères de l'économie. Les fonctionnaires du ministère de la Défense n'ont pas pu nous donner ces documents pertinents ni les renseignements que nous cherchons, conformément à des instructions qu'ils ont reçues.

Je ne blâme pas ici le ministère. Je comprends les raisons de cette situation et j'espère que le problème sera réglé. Le problème existe depuis deux ans seulement; il ne s'est jamais posé au cours du siècle précédent, quand nous avons toujours reçu ces renseignements. Le précédent de nous refuser des informations s'est créé, et j'espère pouvoir régler cette question bientôt, peut-être avec le premier ministre.

**M. Blackburn (Brant):** Pouvez-vous nous expliquer pourquoi vous n'obtenez pas ces renseignements?

**M. Dye:** C'est parce que les fonctionnaires ont reçu instruction de ne pas nous communiquer des renseignements confidentiels du Conseil privé de la Reine. À mon avis, il y a renseignements confidentiels et renseignements confidentiels. Je ne tiens pas à connaître les documents politiques, mais ceux qui se rapportent à la gestion, afin d'avoir des données essentielles du point de vue de la vérification. Si nous pouvons mener à bonne fin les négociations sur la question de Petrofina, j'espère que les autres problèmes seront réglés en même temps. J'espère que oui.

**M. Hawkes:** Parlez-vous des renseignements confidentiels de l'ancien Conseil privé? Est-ce de cela qu'il s'agit?

**M. Dye:** Nous avons toujours reçu les renseignements confidentiels du Conseil privé. La tenue d'élections n'a rien à voir avec nos vérifications. Ces projets de dépenses remontent au gouvernement Trudeau, au gouvernement Clark, et au régime Trudeau antérieur, et dans certains cas, nous remontons encore plus loin. Auparavant, nous n'avons jamais été dans l'impossibilité de faire nos vérifications parce qu'il y a eu des élections.

**M. Hawkes:** Mais le problème se pose par rapport aux renseignements confidentiels du Conseil privé antérieur, pas du Conseil privé actuel. Je veux simplement une précision à ce sujet . . .

**M. Dye:** En ce qui concerne la défense?

[Text]

**Mr. Hawkes:** Yes.

**Mr. Dye:** The audit was conducted in the time of another administration. So I would say in this particular case we are dealing with confidences of a previous administration, which should have no bearing on our audit process. It is a talking point that has been raised. I do not happen to agree with that issue. I do not see why audits should stop because an election happens.

**La présidente:** Monsieur Harvey, vous avez d'autres questions?

**M. Harvey:** Monsieur Dye, vous me permettez de vous souligner que, quant à l'expertise que vous cherchez à développer, les questions que vous avez posées relativement à des achats d'équipement m'apparaissent hors de question par rapport à la sécurité nationale ou au secret d'État. Cela m'apparaît être des dossiers qui sont techniques, qui sont ponctuels, qui doivent exiger toute l'information technique ad hoc. Je suis surpris de voir que vous avez manqué d'information relativement à des dossiers aussi reliés de près à des achats matériels.

**Mr. Dye:** Madam Chair, the department has been as co-operative with us as they possibly could be, given the instructions they have received from the Privy Council Office. We have received all the information we need on technical matters. Our people are appropriately classified for security matters, and we are very careful to observe security matters. Certainly in the reporting, we were very sensitive to security matters and had everything cleared exceptionally carefully with the department. But we did get complete co-operation from the department, except for those bits of information which would have given us the whole picture. We would have known then what the decision was based on. There are warehouses full of information which were available to us, but what we did not have was the information upon which the decision was taken, and that is our problem. We have to know the starting point of this whole process.

But we do not have a problem with the department in terms of technical and accounting information, except for these specific Cabinet confidences, and they have been told not to give them to us. I can respect that. It puts them in a bit of a bind because I am going to continue to press for it.

**M. Harvey:** Un petit détail, madame la présidente. J'aimerais demander à M. Ramsbottom si le contrat de service est un contrat fixe jusqu'en 1989?

**BGen Ramsbottom:** I am not entirely certain what you mean by service contract, but as part of the acquisition of the CF-18 from McDonnell Douglas, we do have the assurance of engineering support from the company through until the delivery of the last aircraft.

• 1150

**Mr. St. Germain:** Madam Chairman, may I have a supplementary? Is there a warranty program that comes with the CF-18?

[Translation]

**M. Hawkes:** Oui.

**M. Dye:** La vérification a été effectuée à l'époque d'un autre gouvernement. Je dirais donc, dans le cas qui nous intéresse, qu'il s'agit des renseignements confidentiels d'un gouvernement antérieur, ce qui ne devrait influencer nullement notre processus de vérification. Je ne suis pas d'accord avec la position qui a été adoptée. Je ne vois pas pourquoi les vérifications devraient cesser à cause des élections.

**The Chairman:** Mr. Harvey, do you have any other questions?

**Mr. Harvey:** Mr. Dye, I would like to point out with respect to the information which you are attempting to assess, the matters you have raised relating to equipment purchase do not strike me as having any bearing with national security or state secrets. They seem to me to be technical files, specific in scope, requiring all the necessary and relevant technical information. I am surprised to learn that you have not been able to obtain information relating to such things as the purchase of materiel.

**M. Dye:** Madame la présidente, le ministère a été aussi ouvert que possible dans les circonstances, compte tenu des instructions reçues du Bureau du Conseil privé. Nous avons reçu toutes les données qu'il nous faut sur des questions techniques. Mes employés ont la cote sécuritaire nécessaire, et nous observons très strictement les précautions qui s'imposent. Dans nos rapports, nous avons fait très attention aux questions sécuritaires, que nous avons toutes soumises au ministère. Nous avons reçu une collaboration entière de la part du ministère, à l'exception de certains éléments qui nous auraient donné une vue d'ensemble. Nous aurions pu comprendre sur quoi était fondée la décision. On a mis à notre disposition des entrepôts pleins de documents, mais nous n'avons pas pu obtenir les renseignements sur lesquels était fondée la décision, et voilà le problème. Il nous faut connaître le point de départ de tout ce processus.

Il n'y a aucun problème avec le ministère en ce qui concerne les renseignements techniques et comptables, à part les renseignements confidentiels du Cabinet, au sujet desquels il a reçu des instructions. Je peux comprendre cela. Le ministère sera pris entre deux feux, car je vais continuer à exiger la production de ces documents.

**Mr. Harvey:** Just one detail, Madam Chairman. I would like to ask Mr. Ramsbottom whether the service contract is in effect until 1989?

**Bgen Ramsbottom:** Je ne suis pas tout à fait sûr de ce que vous entendez par contrat de service, mais l'achat du CF-18 de la société McDonnell Douglas comprend un support ou service en génie fourni par l'entreprise jusqu'à la livraison du dernier avion.

**M. St. Germain:** Madame la présidente, puis-je poser une question supplémentaire? Y a-t-il un programme de garantie prévu pour le CF-18?

[Texte]

**BGen Ramsbottom:** Yes, there is.**Mr. St. Germain:** How long?**BGen Ramsbottom:** It is 180 days.**Mr. St. Germain:** From the date of delivery?**BGen Ramsbottom:** From the date of delivery.**Mr. St. Germain:** In other words, 30 seconds or 3 feet.

**BGen Ramsbottom:** But again, I point out that a major discrepancy, such as the repairs to the vertical tail, was carried out by the contractor despite the fact that they were outside the warranty clause.

**Mr. St. Germain:** So there was no escalation in price as far as the tail section was concerned and they picked up the entire cost of repairing those aircraft that had been delivered.

**BGen Ramsbottom:** Yes, sir.

**M. Harvey:** Ma dernière question, madame la présidente. Est-ce qu'au ministère il y a des recherches qui se font pour ne pas être esclaves de McDonnell Douglas dans les contrats de service au cours des 10, 15 ou 20 prochaines années, contrats reliés peut-être à la fabrication de pièces par d'autres entreprises? Parce que je vous répète que fabriquer des antennes, des porte-circuits et des appareils de résistance, cela doit, j'imagine, se faire aussi par d'autres entreprises.

**BGen Ramsbottom:** There perhaps are two elements involved in cutting the umbilical with McDonnell Douglas. The first will have to do with the establishment in Canada of a third-level support capability; that is, repair and overhaul of the aircraft and its components. The Government of Canada is dedicated to transitioning to Canada the absolute maximum number of items to be repaired in this country so that we have an indigenous capability in this country to support the CF-18.

There is also, as a part of the industrial benefits commitment in the contract by McDonnell Douglas to the Government of Canada, the establishment of a capability to manufacture CF-18 components in this country; and that in fact is ongoing right now. I might point out that not the full range of components will be manufactured in this country. As you might appreciate, issues of scale come into effect. But a number are being manufactured by highly competent Canadian firms.

**M. Harvey:** Si je comprends bien, cela veut dire que McDonnell Douglas s'est gardé un droit exclusif dans le remplacement de certaines pièces stratégiques de l'appareil.

**BGen Ramsbottom:** No, not exclusively. If a Canadian firm can bid competitively for the manufacture of a particular component, if they are successful in their presentation, then all of the drawings and manufacturing rights will be and have been provided to Canadian firms. There are very few components of the aircraft that you might say are absolutely excluded from manufacture by another company. There are some, however.

**M. Harvey:** Dans la liste que le vérificateur général, madame la présidente, nous a faite, il y a une dizaine d'exem-

[Traduction]

**Bgén Ramsbottom:** Oui.**M. St. Germain:** De quelle durée?**Bgén Ramsbottom:** De 180 jours.**M. St. Germain:** À partir de la date de livraison?**Bgén Ramsbottom:** Effectivement.**M. St. Germain:** Autrement dit, 30 secondes ou trois pieds.

**Bgén Ramsbottom:** Encore une fois, je vous signale que des travaux importants, comme les réparations du plan de dérive, ont été faits par l'entrepreneur, même s'ils n'étaient pas prévus par la garantie.

**M. St. Germain:** Il n'y a donc pas eu de hausse de prix pour ce qui est de la dérive, et c'est le fabricant qui a assumé tout le coût des réparations des avions qui avaient été livrés.

**Bgén Ramsbottom:** Oui, monsieur.

**Mr. Harvey:** My last question, Madam Chairman. Is the department looking into ways of avoiding being bound to McDonnell Douglas for service contracts over the next 10, 15 or 20 years, and perhaps considering the possibility of contracting the manufacture of parts by other companies? I am sure that antennas, circuit card assemblies and resistors must also be manufactured by other companies.

**Bgén Ramsbottom:** Il y a deux facteurs qui interviennent pour ce qui est de ce lien de dépendance à l'égard de McDonnell Douglas. Il y a tout d'abord l'établissement au Canada d'une capacité de soutien portant particulièrement sur la réparation et la révision des avions et leurs pièces. Le gouvernement du Canada tient à ce qu'il y ait une capacité de réparer le maximum de pièces au Canada même; ainsi aurons-nous dans notre propre pays la capacité de soutien nécessaire pour le CF-18.

Il y a aussi, dans le cadre des engagements en matière de retombées industrielles, la possibilité d'établir au Canada une usine pour fabriquer les pièces du CF-18, et des pourparlers à ce sujet se déroulent actuellement. Je vous signale qu'il ne s'agira pas de fabriquer toute la gamme des pièces au Canada. Comme vous le comprendrez, il y a des critères d'économie d'échelle qui interviennent. Mais plusieurs pièces sont fabriquées par des entreprises canadiennes très compétentes.

**Mr. Harvey:** If I have understood correctly, that means that McDonnell Douglas has kept an exclusive right to replace certain strategic components of the airplane.

**Bgén Ramsbottom:** Non, pas exclusif. Si des entreprises canadiennes peuvent soumissionner des contrats pour la fabrication d'une pièce et si elles sont retenues, elles recevront tous les droits de fabrication. Il y a très peu de pièces de cet avion dont la fabrication par une autre entreprise est tout à fait exclue. Cependant, il y en a certaines.

**Mr. Harvey:** In the list provided by the Auditor General, there are about 10 examples. Are there some components the



[Text]

ples. Est-ce qu'il y a des pièces qui sont réservées par le fabricant pour fin de remplacement? Je pense au système d'antenne, à l'appareil de résistance, au boulon autoserveur, au porte-circuit, à l'assemblage tubulaire. Est-ce qu'il y en a dans cela qui sont des exclusivités du fabricant? Au prix que cela coûte, je pense qu'on est en droit de s'informer pour voir s'ils ont un droit exclusif sur le remplacement de ces appareils-là, madame la présidente. Parce qu'il faut répondre devant nos citoyens, quand même, d'énormités semblables.

**BGen Ramsbottom:** I would suggest that several of the items in the table in the Auditor General's report are manufactured by McDonnell Douglas. But I suggest also that a number of these are what you might refer to as "vendor items", the subcontractor from which McDonnell Douglas buys its small bits and pieces.

I do not know the exact source of each item on that list, I am sorry.

**M. Harvey:** Merci, madame la présidente.

• 1155

**Mr. Hawkes:** On the issue raised by Mr. Harvey, are there not patents involved? Have you just told us that Canadian manufacturers have guaranteed access to the patents, and if they do, is there not a fee involved in the use of those patents?

**BGen Ramsbottom:** Yes, in some cases there are costs involved in data transfer, and those must be paid either by the Canadian company involved, or in some cases they are supplemented by the Department of Regional Industrial Expansion under the DIPP to enable the Canadian company to be competitive. But in some instances those initial costs must be paid.

**Mr. Hawkes:** The price is not set on those. That is a negotiated deal for the use of the patent. Is it a negotiated deal for the use of the patent. Does the contract guarantee the use of the patent but not the price? The price is negotiated. Is that the way it works?

**Mr. Killick:** Madam Chair, the various components that make up a supersonic airplane vary in complexity. For example, on items like resistors and the metal components, I would be surprised if there are any proprietary patent considerations, but there ...

**Mr. Hawkes:** You would be ...

**Mr. Killick:** I would be surprised. But when you get into some other areas of the sophisticated transistors and things like that, where, for example, a large corporation has made very significant investments, then you would have to make an individual negotiation for the rights to manufacture.

**Mr. Hawkes:** Does not the costing include the research cost?

**Mr. Killick:** Sir, the research cost, which is a percentage based on the number of aircraft that are anticipated to be built, is established to recover the U.S. government investment in the development of the airplane as a weapon system. It does

[Translation]

replacement of which is reserved by the manufacturer? I am thinking of the antenna system, the resistor, the self-locking bolt, the circuit card assembly and the tube assembly. Are there any of these which belong exclusively to the manufacturer? At the price they cost, I think we are entitled to find out whether the manufacturer has an exclusive right for the replacement of these components, Madam Chairman, because I think we have to be able to give some answers to the population about such extraordinary arrangements.

**BGen Ramsbottom:** Plusieurs des articles mentionnés dans le rapport du vérificateur général sont fabriqués par la société McDonnell Douglas. Mais certains sont fabriqués par des sous-traitants.

Je ne peux pas vous donner une réponse exacte à ce sujet, je le regrette.

**Mr. Harvey:** Thank you, Madam Chairman.

**M. Hawkes:** Pour reprendre la question de M. Harvey, n'y a-t-il pas de brevets en cause? Venez-vous de nous dire que les fabricants canadiens ont un accès garanti aux brevets, et que s'ils s'en servent, ils n'ont pas besoin de payer de droits pour se servir de ces brevets?

**BGen Ramsbottom:** C'est exact; parfois il existe certains frais en raison du transfert de données, et habituellement c'est la société canadienne qui doit les payer; parfois elle reçoit une aide du ministère de l'Expansion industrielle régionale dans le cadre du Programme de productivité de l'industrie et du matériel de défense qui vise à aider les sociétés canadiennes à soutenir la concurrence. Mais dans certains cas, c'est la compagnie intéressée qui supporte les frais initiaux.

**M. Hawkes:** Mais le prix n'est pas établi en fonction de ces facteurs. Il s'agit d'une entente négociée pour l'emploi du brevet. Est-ce que le contrat garantit l'utilisation du brevet mais non pas le prix? Le prix est négocié. Est-ce que c'est la façon dont les choses se déroulent?

**M. Killick:** Madame la présidente, les divers éléments qui composent un avion supersonique n'ont pas la même complexité. Par exemple, pour des pièces comme les appareils de résistance et les pièces de métal, je serais étonné d'apprendre qu'il est question de brevets, mais ...

**M. Hawkes:** Vous ...

**M. Killick:** Cela m'étonnerait. Mais s'il s'agit d'autre chose comme les transistors perfectionnés par exemple, à ce moment-là, une grande société a dû investir des montants très importants à cet égard; il faudrait alors négocier avec elle pour obtenir le droit de fabriquer ces pièces.

**M. Hawkes:** Les coûts ne comprennent-ils pas les coûts associés à la recherche?

**M. Killick:** Monsieur, les coûts de la recherche, qui sont un pourcentage fondé sur le nombre d'avions que l'on envisage de construire, sont établis pour recouvrer l'investissement fait par le gouvernement américain dans la fabrication de cet avion en

## [Texte]

not necessarily cover the individual components that make up the weapon system.

The same thing that happens in the commercial world happens in the defence world. Industry very often will sponsor their own development of a particular product, like a brake lining or a particular transistor or a particular instrument, and then will apportion their own invested cost on sales projections. So each one is looked at separately.

**Mr. Hawkes:** But are we potentially in the situation of paying for the research that leads to the patent, then turning around and having to buy the patent?

**Mr. Killick:** I do not think so, sir.

**The Chairman:** Mr. St. Germain.

**Mr. St. Germain:** Thank you, Madam Chairman.

First of all, I would like to welcome the witnesses here today. I hope, gentlemen, you do not feel we have asked you to come here to beat on you. We just want to clarify something.

Some of us have gone out into the business world and, as was pointed out by one of our other members, Mr. Ravis... With the state of the nation financially in Canada, I think a point has come where we have to be... I think we should have always been cognizant of it, but I think it is of much more importance now.

There are a few things I would like to go over. My first question is to the ADM. You made a statement that you buy risk. Are we in a position to buy risk at the rate you are buying it, given the economies you cited and have to deal with? I am thinking of the F-18, for instance. If you go and buy an automobile that is mass produced and already tested and proven, logically you are going to buy it a lot cheaper than something that just comes off the assembly line.

• 1200

You spoke of the fact that you are buying something for 20 years. So basically obsolescence sets in as soon as it comes off the assembly line. So you are really not buying state of the art technology. State of the art technology might exist as that first airplane comes out, possibly, but are we really not fooling ourselves?

I would like a comment on that, about the decision-making—or is it political?

**Mr. Killick:** Madam Chairman, I would like to dispense with the last remark first, if I may. It is not political.

I do not think I used the words “buying risk”; but you can interpret my words in that way, I guess. Defence is the protection of your country; “defence” is not a quantifiable term. It is either going to work or it is not going to work. If

## [Traduction]

tant que système d'armes. Il ne couvre pas nécessairement les pièces individuelles qui composent le système d'armes.

Les choses qui se produisent dans le domaine commercial peuvent se produire évidemment dans le monde de la défense. L'industrie parrainera très souvent sa propre création d'un produit donné, comme une garniture de freins, un transistor ou encore un instrument donné, puis assurera la répartition de ses coûts d'investissement en fonction des ventes prévues. Ainsi on étudie chaque facteur séparément.

**M. Hawkes:** J'aimerais savoir si nous courons le risque de financer les travaux de recherche qui mènent à l'obtention d'un brevet et puis d'avoir à acheter ce brevet?

**M. Killick:** Non, je ne le crois pas.

**La présidente:** Monsieur St. Germain.

**M. St. Germain:** Merci, madame la présidente.

J'aimerais tout d'abord souhaiter la bienvenue aux témoins que nous accueillons aujourd'hui. J'espère, monsieur, que vous n'avez pas l'impression qu'on vous a demandés de venir aujourd'hui pour qu'on puisse vous attaquer. Nous aimerions simplement mieux comprendre les choses.

Certains d'entre nous, comme l'a d'ailleurs signalé un des députés, M. Ravis, ont appartenu au monde des affaires... Étant donné la situation financière du Canada, je crois que le temps est venu de... Je crois que nous aurions toujours dû être conscients de cet aspect, mais qu'il revêt une importance toute particulière aujourd'hui.

J'aimerais aborder certaines choses avec vous. Ma première question s'adresse au SMA. Vous avez dit que vous achetiez à risque. Sommes-nous en mesure d'acheter ce risque, si je peux m'exprimer ainsi, au taux où vous l'achetez, compte tenu des facteurs économiques dont vous avez parlé et dont vous devez tenir compte? Je pense particulièrement au F-18. Si vous achetez une voiture qui est fabriquée en série et qui a déjà fait ses preuves, logiquement, vous allez l'acheter à un bien meilleur prix que si vous achetez quelque chose qui vient juste d'être fabriqué.

Vous avez dit que vous achetiez quelque chose pour une période de 20 ans. Fondamentalement, dès que le produit est fabriqué, il est désuet. Vous n'achetez donc pas des appareils qui représentent les techniques les plus modernes. Vous avez peut-être toutes les techniques de pointe lorsque le premier avion est produit, mais il ne faut tout de même pas se leurrer.

J'aimerais que vous me disiez ce que vous en pensez, et que vous me fassiez part un peu de ce qui se passe au cours du processus décisionnaire. S'agit-il d'une décision politique?

**M. Killick:** Madame la présidente, j'aimerais tout d'abord répondre à la dernière partie de la question. Il ne s'agit pas d'une décision politique.

Je ne crois pas que j'ai employé l'expression «acheter à risque»; mais je suppose que vous pouvez interpréter mes remarques en ce sens. La défense nationale est la protection du pays; on ne peut pas quantifier cette défense. Ou bien elle est

*[Text]*

you are going to acquire a piece of hardware and the usual life, subject to the periodic update, is around 20 years, and if you start off buying something that really has been around for some years, then you are already ignoring certain capabilities. I believe it is generally accepted—I guess we do not have a pilot here today, but the CF-18 has met or exceeded our expectations in relation to the competitors that were offered.

I think the key thing for us to do in our negotiations is to minimize any risks and build those into the contract. I accept your comments about estimating on spares; but there is no evidence that we have paid excessive prices for spares, as has happened in other countries. That has happened elsewhere.

An example of how we have managed risk is the point the program manager mentioned this morning, that directly we perceived difficulty with that tail, we stopped delivery and McDonnell Douglas in effect did not deliver airplanes and certain payments were withheld until he corrected them to our satisfaction. Then, addressing those aircraft that we already had in service at Cold Lake, he was required to fix those aircraft at his charge, with his people. As of today there are roughly 44 people there full-time.

**BGen Ramsbottom:** I am sorry; 44 aircraft and about 80 people.

**Mr. Killick:** About 44 aircraft and about 80 people for that modification being put in.

So I give that as an example. I can give you other examples of where rarely do we pick up the cost of risk. We are not perfect, sir, but we focus on this issue very carefully.

**Mr. Dewar:** If I might, Madam Chairman, I think Mr. St. Germain has raised an issue of important principle on which I would like to make an additional comment. Probably more in the defence program than in any other area I know of, we are grappling with the edge of technology moving on and having to keep up with it, because it is in the nature of our business that if you do not keep up with it you are not in the defence business satisfactorily. This means you have judgments to make every time you are dealing with a project like this as to how far forward to go into something that is still perhaps in development or just completing development or even beyond that point, into something that you are going to put into development, so you will make sure that you are up to speed with whatever your possible competitors in the world may have, or whether you will go for something safe that has already been proved and used and therefore is almost by definition growing obsolescent in terms of international threats.

*[Translation]*

efficace ou bien elle ne l'est pas. Si vous achetez du matériel dont la durée de vie utile, sous réserve de révisions périodiques, est d'environ 20 ans, et si vous commencez par acheter quelque chose qui est déjà sur le marché depuis un certain nombre d'années, vous ne tenez vraiment pas compte des nouvelles possibilités. Je crois qu'on reconnaît dans l'ensemble, c'est malheureux que nous n'ayons pas de pilote ici aujourd'hui, que le CF-18 a répondu à tous nos désirs, et les a même dépassés dans certains cas, si on le compare à ce que les autres nous offraient.

Je crois que la question la plus importante dont nous devons nous occuper lors de négociations est de minimiser les risques et de les prévoir dans le contrat. J'accepte vos commentaires sur l'estimation des dépenses en pièces de rechange; mais rien n'indique que nous avons trop payé pour les pièces de rechange, comme cela s'est produit dans d'autres pays. Cela s'est produit ailleurs.

J'aimerais vous donner un exemple de la façon dont nous avons accepté les risques, comme l'a d'ailleurs signalé le responsable du programme ce matin; dès que nous nous sommes rendu compte que l'empennage présentait des problèmes, nous avons cessé de prendre livraison des appareils et McDonnell Douglas n'a pas livré les avions et nous avons retenu certains paiements jusqu'à ce qu'on ait apporté des modifications nécessaires. Puis, pour ce qui est des avions que nous avions déjà à Cold Lake, on a demandé à la société de les faire réparer, à ses frais, par ses propres employés. Il y a actuellement environ 44 personnes qui travaillent là-bas à plein temps.

**Bgén Ramsbottom:** Désolé, il s'agit plutôt de 44 avions et de 80 personnes.

**M. Killick:** Environ 44 avions et 80 personnes pour apporter ces modifications.

En voilà un exemple. Je peux vous en donner d'autres qui indiquent bien que nous acceptons rarement les coûts associés aux risques. Nous ne sommes pas parfaits, monsieur, mais nous étudions cet aspect de façon très attentive.

**M. Dewar:** Madame la présidente, je crois que M. St. Germain a soulevé une question importante sur laquelle j'aimerais en dire un peu plus long. Dans le cadre du programme de la défense, plus que dans n'importe quel autre secteur, nous devons nous assurer que nous demeurons à la fine pointe de toutes les dernières techniques parce que, dans notre domaine, si vous n'êtes pas à la hauteur, vous ne pouvez faire du bon travail. Cela veut dire qu'il faut porter un jugement chaque fois que vous avez un projet comme celui-ci; vous devez décider jusqu'où vous pouvez vous engager dans quelque chose qui en est peut-être encore à l'étape de la conception ou qui vient d'être terminé ou encore pour lequel la production vient à peine de commencer, dans quelque chose dont vous envisagez la conception et où, vous devez vous assurer que vous avez au moins les mêmes techniques que vos concurrents. L'autre solution serait de choisir quelque chose qui n'est pas du tout dangereux, de prendre un produit qui a déjà fait ses preuves, qui a déjà été utilisé et qui, par conséquent, est déjà désuet dans le contexte des menaces internationales.



[Texte]

• 1205

[Traduction]

The way the department in general tries to deal with this is, first of all, to make sure we satisfy the military requirement as best we can to provide a capability over a forward period when the piece of equipment will be in service. That usually drives us fairly far forward onto the risk scale, if you like. To complement that, we have what I think the Treasury Board would regard as one of the most elaborate decision-making and screening mechanisms in government, which is quite appropriate because of the need to screen out risk to the maximum extent possible—both financial risk and technical risk—before we make a commitment. Frankly, it is frustratingly slow sometimes to make decisions on major projects in National Defence because of this system. But I believe it is essential that we do so because of the very problem Mr. St. Germain has raised. I consider this a business of finding the right trade-off point between operationally effective equipment which is a good sound buy for sometime in the future on the one hand, and on the other hand avoidance of risk because you are getting into an area where there is still a lot of unknowns. This choice of finding the right balance point is one of the most critical ones we make in dealing with equipment.

I am sorry to take your time, Madam Chair, but I think that is an important principle for the committee to understand about the kind of central problem the department deals with in the equipment project area.

**Mr. St. Germain:** Thank you. I guess the concern really is, as the ADM pointed out, that whenever he was questioned on savings he always returned back to the fact that he lived within his projections. That is an honourable position to take and a good sound one. However, I was wondering whether the mentality is that we are dealing with tax dollars. There was never really any mention made as to focusing on the ability to save money, and saying that this is the outside limit that you should tread to, and if you go over this you will be chastised. But staying within this—and this reflects back to the list—where as long as you are staying within your projections, really, what is the difference how much we pay for a bolt, whether it be a self-locking bolt at \$2 and it goes to \$140? This is the mentality I am driving at as an individual, in that I would like to see an accountability level in government, and in your area as well.

When we look at defence... you look at the Chrysler Corporation, when they were virtually on their backs—their only profitable area was the tank division, which was their military division. Historically, maybe it is time Canada takes the lead in the area of bringing military suppliers to task and real accountability and not allow them to operate with these wide fluctuations from initial cost estimates, not to exceed price proposals. I would like your comment on that, sir.

**Mr. Killick:** I would like to qualify the use of the word “all” considering at any one time there are some 40,000 contracts out there, and we are not perfect.

En règle générale, le ministère tente d'abord de répondre aussi bien que possible aux exigences militaires en matière de capacité d'opération pour la période d'utilisation, ce qui nous amène à étudier les risques qui se présentent à assez long terme, pour ainsi dire. S'ajoute à cela un des mécanismes de prise de décision et de sélection que le Conseil du Trésor estimerait être des plus complexes de tout le gouvernement, ce qui est tout à fait opportun puisqu'il faut éliminer dans toute la mesure du possible les risques, financiers et techniques, avant de prendre une décision. En toute franchise, ce processus est parfois péniblement lent, particulièrement en ce qui concerne les projets d'envergure de la Défense nationale. Je crois cependant qu'il est essentiel de maintenir ce système en raison même du problème soulevé par M. St. Germain. J'estime qu'il faut équilibrer d'une part les équipements efficaces sur le plan opérationnel qui se rentabiliseront dans un avenir incertain et, d'autre part, les risques qu'il faut éviter et qui existent dans un domaine comportant de nombreux impondérables. L'établissement de cet équilibre est une des opérations les plus critiques que nous devons faire lors de l'acquisition d'équipements.

Je m'excuse d'avoir parlé pendant longtemps, madame la présidente, mais je crois qu'il est important pour le Comité de bien comprendre ce principe important que le ministère applique à l'acquisition d'équipements dans ce domaine.

**M. St. Germain:** Merci. Ce qui nous préoccupe vraiment, je crois, c'est que chaque fois qu'on posait la question au sous-ministre, il rétorquait, comme il l'a souligné, qu'il respectait ses projections budgétaires. C'est là une position consciencieuse et raisonnable. Toutefois, je me demande si cela tient compte du fait que les montants en cause sont versés par les contribuables. Personne ne semble s'être attaché à la possibilité de dépenser moins d'argent, mais on a plutôt fixé un plafond qui peut être atteint, mais non dépassé sous peine de réprimande pour les intéressés. Mais si l'on adopte ce principe, et je me réfère à votre liste, qu'importe que nous payions 140\$ pour un boulon automatique qui, à l'origine, en coûtait 2\$? C'est cette mentalité qui me préoccupe personnellement, puisque j'estime que tous les secteurs du gouvernement, dont le vôtre, doivent rendre compte de leurs opérations financières.

La situation de la *Chrysler Corporation*, à l'époque où elle était au bord de la faillite, illustre bien la nature des productions de défense. En effet, à cette époque, le seul secteur rentable de cette société était sa division militaire, qui produisait des chars d'assaut. Il serait peut-être temps pour le Canada de faire figure de chef de file et de contraindre les fournisseurs de matériel militaire à rendre compte sur le plan des finances et de ne pas leur permettre de faire fluctuer largement les prix par rapport aux prévisions initiales, de sorte que les prix proposés ne soient pas dépassés. Qu'en pensez-vous, monsieur?

**M. Killick:** J'aimerais apporter quelques précisions au sujet du mot «tous», compte tenu du fait que quelque 40,000 marchés ont été accordés, et que nous ne sommes pas parfaits.

[Text]

Having said that, the key point I wanted to make was that we try and establish a credible budget; we try and stay to that. Where the difficulty arises in high technology areas—particularly when you are dealing with some of the sophisticated spares—depending on the process, some of the components we are talking about here, such as that bolt, is not the simple sort of bolt you would find in a car, where the risk is relatively low. If something fails, you can leave the car on the side of the road. We are talking about a very elaborate stainless steel bolt that has to go through all sorts of quality assurance processes—it is still called a bolt—but it could be the bolt that is holding on the wing of the aircraft or the tail and it can become the weakest link in the chain. Now, I am not making any excuse for the price of that but I think you have to understand the environment you are in, depending on the quality assurance issue. Now, if we talk about trucks, then we have other considerations.

• 1210

**Mr. St. Germain:** May I interject for just a second? That bolt still started off at \$2.

**BGen Ramsbottom:** It did not.

**Mr. St. Germain:** Somewhere along the way the initial cost was cited as \$2. What was the actual cost of that bolt?

I am not speaking just of the bolt. I understand the complexity of flying; I understand the entire workings of it, the risk involved, the safety required, the high performance level of these particular aircraft. All I am trying to get through my mind is this. It is as has been pointed out here. The Auditor General's report is a public document, and I honestly feel we have to narrow it down to a tighter area so there is more accountability. We are really looking here for value for dollars. We are not on a witch-hunt; we are not trying to persecute anybody. We are trying to establish value for dollars and methods that will give us the best value for dollars in the future, and to me, this leaves the door wide open to something else.

**BGen Ramsbottom:** I can understand your concern, sir, when you see the left-hand column in that particular table and you see the target price which was eventually negotiated. But I would also like to reiterate that the first column, that first estimate, was just that. It was generic, not necessarily based on an F-18 component. It was probably outdated and was really used only for rough order of magnitude, acquisition, calculations. It was not a contractual submission by the contractor. The first responsible submission from the contractor was his initial not-to-exceed price proposal, and that is the second column.

**Mr. Killick:** You see, sir, we accept that the column is wrong. It is the fact that we accepted that the column was wrong—and I have our internal correspondence here saying we have to do something about the fact that these numbers are

[Translation]

Cela dit, j'ai voulu avant tout vous faire comprendre que nous nous efforçons d'établir un budget qui reflète la réalité et nous nous efforçons de le respecter. Les problèmes se présentent dans le domaine des technologies de pointe, particulièrement en ce qui concerne certaines des pièces de rechange très sophistiquées. Selon la nature du processus de fabrication, certaines des composantes en question, dont le boulon, ne sont pas des composantes très simples que l'on retrouve dans une automobile. Si celle-ci tombe en panne, il suffit de la garer sur l'accotement, et les risques d'un accident sont relativement bas. En l'occurrence, il s'agit d'un boulon en acier inoxydable très complexe qui doit faire l'objet d'une vaste gamme de tests visant à contrôler la qualité, bien qu'on l'appelle toujours un boulon, et c'est ce boulon même qui pourrait être utilisé pour fixer l'aile ou l'empennage au fuselage et s'il y a défaut, le boulon peut devenir le maillon le plus faible dans la chaîne. Je n'essaie nullement de justifier le prix de cet article, mais je crois qu'il faut comprendre le contexte global, particulièrement en ce qui concerne le contrôle de la qualité. Si nous parlons de camions, par exemple, c'est tout autre chose.

**M. St. Germain:** Puis-je interrompre? A l'origine, le boulon coûtait 2\$.

**Ggén Ramsbottom:** C'est faux.

**M. St. Germain:** À un moment donné, on a indiqué que le coût initial était de 2\$. Quel était le coût réel du boulon?

Je ne parle pas uniquement du boulon. Je comprends la complexité de l'aéronautique, et je suis au fait de tous ses principes, des risques qu'elle comporte, du niveau de sécurité requise et des performances élevées attendues de ces appareils en particulier. Tout ce que je veux obtenir, c'est la réponse à la question qui a été posée ici. Le rapport du Vérificateur général est un document public et j'estime, en toute honnêteté, qu'il est possible de s'en inspirer pour promouvoir la responsabilité financière du gouvernement. Nous n'avons pas entrepris une chasse aux sorcières, nous ne voulons persécuter personne, mais nous voulons plutôt maximiser le rapport coût-rendement et trouver les meilleures méthodes pour y parvenir, ce qui, selon moi, nous donne une large marge de manoeuvre.

**Bgén Ramsbottom:** Je comprends que vous soyez inquiet de l'écart entre les chiffres à la colonne de gauche et le prix-cible négocié. J'aimerais toutefois rappeler que la première colonne, c'est-à-dire les premières estimations, ne donne que des estimations. Ces données s'appliquent à l'article dans sa forme la plus simple, sans avoir égard nécessairement aux particularités du F-18. Le tableau était probablement périmé, il n'a servi en réalité qu'à l'estimation de coûts très approximatifs et il ne constituait pas une soumission par l'entrepreneur. La première soumission représentative présentée par l'entrepreneur était le prix proposé «qui ne doit pas dépasser...», dont fait état la deuxième colonne.

**M. Killick:** Oui mais nous reconnaissons, monsieur, que la première colonne est erronée. Ce dont le Vérificateur général s'est rendu compte au cours de son analyse, c'est que nous avions accepté l'erreur. J'ai d'ailleurs en main notre correspon-

## [Texte]

incorrect—that the Auditor General became aware of in his analysis.

**Mr. St. Germain:** Could I have a comment from the Auditor General right at this point on this particular issue? We are looking at this list. Now, was this explanation given to you at the time, and what is your view in regard to this?

**Mr. Dye:** Mr. St. Germain, yes, the information was given to us when these discussions were held. The department was very forthcoming with my auditors.

I think the problem is that we may be falling into a trap of believing the prices have escalated. I think the original estimates were so unrealistic that the ultimate prices, after they got past this not-to-exceed thing and got a number, may well be very fair. The fact that it is considerably higher than the original estimated cost, in most cases, is because we may know now what the cost really should be for that item.

I do not want to leave you with the conclusion that \$9 running to \$1,988 for an antenna assembly . . . It may well be that the thing is worth around \$2,000 and it was just a bum estimate in the first place. I think we should accept that the estimates were bad.

Now, I think having bad estimates in the first place affects the approach the department might take on how many of whatever they are going to buy. If they think they are going to get 500 of something for a price and it turns out that the price goes up so high, then that is going to affect the quantities in the end. So my concern is that they need to have, and did not have in this case, realistic basic numbers to start formulating the whole project.

**Mr. Dewar:** I would like to support the Auditor General's last comment. We obviously have something wrong when that original column is so badly off. I pointed out before that some of the final prices turned out, in fact, to be lower than the first column and some turned out to be higher. It may equal out if one had all the items listed. I do not know. But the fact is that our process of doing our overall assessment of spares costs, which was based in part on that adding up of all the numbers in that first column, is drawn into question as a result of these kinds of numbers. And I intend to go back into the system and see what we can do about straightening out reliance on that kind of number for our planning.

May I make a second point, because I want to give as much assurance as I can about the department's concern about getting value for money and taking care of the taxpayer's dollars as Mr. St. Germain related. I have already referred to the rather demanding and rigorous decision system we have on things like this. If you look at that lock itself, that bolt rather, the not-to-exceed price proposal that came out of McDonnell Douglas was \$140. My information is that the target price

## [Traduction]

dance interne où il est indiqué qu'il faudra prendre des mesures en conséquence.

**M. St. Germain:** Pourrais-je demander au Vérificateur général de se prononcer sur cette question? En ce qui concerne la liste, quelles explications vous ont été données à l'époque, et que pensez-vous de tout cela?

**M. Dye:** Les renseignements nous ont effectivement été transmis au cours des discussions. Le ministère a collaboré très étroitement avec les vérificateurs.

Je crois que nous sommes peut-être en train de nous fourvoyer en concluant que les prix ont monté en flèche. Je crois qu'à l'origine, les estimations étaient tellement peu réalistes qu'au moment de la fixation définitive des prix, après l'étape des prix proposés qui ne doivent pas être dépassés et où les prix ont actuellement été chiffrés, ceux-ci pourraient bien être très raisonnables. Le fait que les coûts soient appréciablement plus élevés que les coûts estimés à l'origine pourrait être attribuable, dans la plupart des cas, au fait que nous connaissons maintenant les coûts réels de ces articles.

Je ne voudrais pas donner l'impression que le prix d'un système d'antenne, qui s'élevait à 9\$ à l'origine pour atteindre 1,988\$ . . . au contraire, il se pourrait bien que ce dispositif ait une valeur d'environ 2,000\$ et que c'est l'estimation qui était défectueuse. Je crois qu'il faudrait accepter le fait que les données estimatives n'étaient pas fiables.

Cela dit, je crois que les estimations erronées influent sur l'approche qu'adoptera le gouvernement en ce qui concerne ses achats. Si le ministère croit pouvoir obtenir 500 articles pour un prix donné, tandis qu'en réalité le prix monte en flèche, en dernière analyse, le nombre d'articles sera modifié. Ce qui m'inquiète, c'est que le ministère doit disposer à l'étape de l'élaboration du projet de données de base réaliste, ce qui n'était pas le cas ici.

**M. Dewar:** Je suis d'accord avec la dernière observation du vérificateur général. Il est évident qu'une pareille sous-estimation des coûts indique que quelque chose ne va pas. J'ai déjà indiqué que, en réalité, certains prix étaient inférieurs aux premières estimations, et d'autres supérieurs. Si nous avions une liste complète, nous verrions peut-être que le tout s'équilibre. Je ne sais pas. Mais le fait est que l'ensemble de notre méthode d'évaluation du coût des pièces de rechange, qui consistait en partie à faire le total de tous les chiffres de la première colonne, est remis en question par des données de ce genre. J'ai l'intention de réexaminer le système afin de voir s'il est possible d'améliorer ce genre de données aux fins de la planification.

J'aimerais également soulever un deuxième point, puisque je voudrais vous faire comprendre dans toute la mesure du possible que le ministère s'efforce d'obtenir un bon rapport coût-rendement et qu'il veut assurer une saine gestion des deniers publics, comme le préconisait M. St. Germain. J'ai déjà fait mention du système relativement exigeant et rigoureux appliqué aux décisions de ce genre. Quant au verrou lui-même, ou plutôt le boulon, le prix qui ne doit pas être dépassé



[Text]

which has been negotiated basically through the efforts of our friends in DSS is \$53. Obviously, there has been some good arguing going on on behalf of the Canadian government on some of the cases like this.

**Mr. Blackburn (Brant):** If those figures are out by that much, obviously McDonnell Douglas was trying to give you a snow job in the first place.

**Mr. Dewar:** That is possible. I am afraid I simply cannot speak for them, but we certainly got the price down.

**Mr. St. Germain:** My next question leads into the initial intervention that I made. It was in regard to the "buyer beware" situation. One member who was here in the committee congratulated you on a great purchase with an organization that is trying to charge us \$140 for a bolt and now it is \$53, and the comment made in here was that the supplier is responsible. Well, I think there is a moral commitment on the part of a supplier, but what I cannot see . . . Well, I do not differ very often with the Auditor General, but my idea is that it is your people's responsibility to come up with a good deal, a good contract, and it is not up to McDonnell Douglas. I mean, if we are relying on McDonnell Douglas, we are going to be into a heck of a lot of problems if this bolt scenario is part of the true scenario. So, as much as one of the meers of the previous administration wanted to pat you on the back for a job well done, and with all due respect to the Auditor General, I still think there is a lot of room for improvement. I would like your comment on whether you believe that McDonnell Douglas is responsible for making sure that we even negotiated a decent contract.

**Mr. Dewar:** I think any company is responsible for behaving in a responsible way. Whether they did or not, I cannot judge. But in any case, there is no question whatsoever that we accept, with DSS, the responsibility for getting a good price on these items. If the company is putting up a good lean price that we negotiate on, that will be easier for us. If they are not, it will be more difficult. I have no question at all about accepting the responsibility for getting value for money on all these deals.

**Mr. St. Germain:** Madam Chairman, I relinquish my position, if I have any time left, to Mr. McKinnon, if he wants to take the time.

**The Chairman:** Thank you. Mr. McKinnon.

**Mr. McKinnon:** Thank you very much, and in return I would like to talk about that contract for a moment.

I presume the Auditor General looked very carefully over the contract for the F-18 considering the enormous cost of it all. Did you notice that in there the industrial benefits that were to accrue to Canada were dependent on the number of aircraft sold by McDonnell Douglas to the U.S. Navy, not to the number of aircraft sold to Canada, and also that our industrial benefits would suffer or be cut if the U.S. Navy cut their order? I would like to know what the benefit to Canada was in agreeing to that particular part of that contract, and

[Translation]

fourni par McDonnell Douglas s'élevait à 140\$. Selon mes renseignements, le prix-cible négocié essentiellement grâce aux efforts du MAS était de 53\$. Il est évident que dans ce cas, le gouvernement du Canada a été bon négociateur.

**M. Blackburn (Brant):** Oui mais devant un tel écart, il est évident que McDonnell Douglas avait voulu vous blouser.

**M. Dewar:** C'est possible. Malheureusement, je ne peux pas parler en leur nom, mais, chose certaine, nous avons réussi à réduire le prix.

**M. St. Germain:** Ma prochaine question se rapporte à mon intervention initiale, où je disais que l'acheteur a intérêt à se méfier. Un des membres du Comité qui était présent vous a félicité d'avoir réussi à acheter, auprès de cette firme, un boulon, qui au départ coûtait 140\$, pour 53\$ et on a prétendu ici même que ce fournisseur était fiable. Eh bien, je crois que le fournisseur doit prendre un engagement moral, mais ce que je ne comprends pas . . . Il n'arrive pas souvent que je suis en désaccord avec le vérificateur général, mais il me semble qu'il incombe à vos fonctionnaires, et non à McDonnell Douglas, de passer un contrat acceptable. Si nous nous fions à McDonnell Douglas, nous allons nous attirer tout un tas de problèmes du genre de ceux posés par ce boulon. Ainsi donc, bien qu'un représentant de l'ancien gouvernement ait voulu vous féliciter d'avoir fait du bon travail, et sans vouloir porter atteinte à la réputation du vérificateur général, j'estime néanmoins qu'il y a amplement lieu d'améliorer. J'aimerais savoir si vous croyez qu'il incombe à McDonnell Douglas de s'assurer que nous avons passé un marché acceptable.

**M. Dewar:** Je crois qu'il incombe à toute société de se comporter de façon consciencieuse. Que McDonnell Douglas l'ait fait ou non, je ne suis pas en mesure de juger. Quoi qu'il en soit, il ne fait aucun doute que nous assumons, avec le MAS, la responsabilité d'obtenir un bon prix pour ces articles. Si le prix avancé initialement par la société se prête aux négociations, notre tâche est plus facile. Si le prix est gonflé, nous avons plus de difficulté. Je n'hésite aucunement à assumer la responsabilité d'obtenir un bon rapport coût-rendement pour toutes ces opérations.

**M. St. Germain:** Madame la présidente, je cède mon tour, s'il me reste du temps, à M. McKinnon, s'il le veut.

**La présidente:** Merci. Monsieur McKinnon.

**M. McKinnon:** Merci beaucoup. J'aimerais discuter du contrat pendant un moment.

Je présume que, vu les frais énormes engagés, le vérificateur général a étudié de très près le contrat du F-18. Avez-vous constaté que les avantages sur le plan industriel dont devait bénéficier le Canada étaient tributaires du nombre d'aéronefs vendus par McDonnell Douglas à la Marine des États-Unis, et non du nombre d'aéronefs vendus au Canada, et avez-vous constaté que ces avantages seraient réduits ou éliminés dans l'hypothèse de l'annulation de la commande de la Marine américaine? Je voudrais savoir quel est l'avantage pour le

*[Texte]*

what your opinion is of a contract that would have a clause like that in it.

• 1220

**Mr. Dye:** I was going to suggest that maybe that is the kind of question that should be better answered by the department in terms of technical details of the contract, whether or not that was in the contract. I do not know that we are the best ones to answer your question, sir—not that I am trying to avoid your question.

As to the opinion, I think I have to be cautious because I think I am commenting on a policy decision, which is not my role. I keep running into this problem of stepping over my mandate.

Let me just back up to the first part of your question because I do not think I can answer the second part of your question.

Do you prefer to have the question from me or somebody who is really expert on the contract? I can give you a general answer. They have the contract.

**Mr. McKinnon:** I have an opinion about that particular section of that contract, which I have expressed, and I was wondering what your opinion would be. Is it often that anybody will enter a contract with a supplier and if the supplier has bad luck in some other part of the world he will agree to suffer himself? We are supposed to get industrial benefits because we agreed to buy 137 aircraft, not to get industrial benefits because they were selling some aircraft to the U.S. Navy, which had really nothing to do with us.

**Mr. Dye:** What I do not know, Mr. McKinnon, is the background to how that particular section came out the way it did, and I am sure the officials of the department can offer you some insight into that. I just do not know.

**Mr. McKinnon:** If the department has a quick answer to that, I would be glad to hear it.

**Mr. Dewar:** I can help somewhat, although I think to get into the details of this we might require people from DRIE, who are responsible for industrial benefits.

As I understand it, a portion of the benefits for Canada, called the conditional benefits, were dependent on sales elsewhere. There was also another portion which was firm commitments on industrial benefits. The numbers I have are that the firm commitments required that there be \$2.4 billion in industrial benefits placed in Canada by December 1995 and \$450 million in conditional commitments. That is conditional on a number of different things, including the competitiveness of Canadian manufacturers, but I believe—I am not absolutely certain—that conditional also relates to the number of sales outside Canada.

*[Traduction]*

Canada d'accepter une telle clause et ce que vous pensez d'un contrat qui comporte une telle clause.

**M. Dye:** Selon moi, c'est peut-être le ministère même qui serait plus en mesure de répondre à cette question qui porte sur les détails que pourrait ou non renfermer le contrat. Je ne veux pas donner l'impression d'éviter votre question, mais je ne suis pas certain que nous sommes les mieux placés pour y répondre.

Quant à mon point de vue, je crois que je devrais être prudent parce que vous me demandez de me prononcer sur une décision qui concerne la politique, et ce n'est pas mon rôle. Ce serait outrepasser mon mandat, ce que l'on me demande souvent de faire.

Puisque je ne peux probablement pas répondre à la deuxième partie de votre question, je reviens à la première.

Préférez-vous connaître ma réponse ou la réponse de quelqu'un qui est en fait un expert en la matière? Moi, je peux vous donner une réponse en termes généraux, tandis que c'est eux qui ont le contrat.

**M. McKinnon:** J'ai fait connaître mon point de vue sur cette clause précise du contrat et je me demandais ce que vous en pensiez. Arrive-t-il souvent que quelqu'un conclue un marché avec un fournisseur tout en acceptant de subir les conséquences si ce fournisseur a des difficultés ailleurs dans le monde? Nous devons recueillir des retombées industrielles, de l'achat de 137 aéronaves, et non parce que la MacDonnell Douglas vendait des aéronaves à la Marine américaine, qui n'a en fait rien à voir avec nous.

**M. Dye:** Ce que je ne sais pas, monsieur McKinnon, c'est pourquoi cette clause a été rédigée de la sorte, mais je suis certain que les fonctionnaires du ministère pourraient vous aider à comprendre. Je ne sais simplement pas.

**M. McKinnon:** Si le ministère peut répondre rapidement, tant mieux.

**M. Dewar:** Je peux vous aider un peu, bien que si nous abordons les détails des avantages industriels, nous devons peut-être faire appel aux fonctionnaires du MEIR, qui sont chargés de ce domaine.

D'après mes renseignements, une partie des retombées pour le Canada, appelées retombées conditionnelles, étaient tributaires de ventes ailleurs. Il y avait également une autre partie, soit les engagements fermes à l'égard des avantages industriels. Selon mes chiffres, le Canada devait bénéficier d'avantages industriels s'élevant à 2,4 milliards de dollars d'ici décembre 1985, et ce dans le contexte des engagements fermes, et d'engagements conditionnels s'élevant à 450 millions de dollars. Ces dernières sont consenties sous réserve de divers facteurs, dont la compétitivité des fabricants canadiens, mais je crois savoir, sans être tout à fait certain, que les engagements conditionnels sont liés aux ventes à l'extérieur du Canada.

*[Text]*

The fact is that, whether or not it was a good deal to begin with, the company has so far been ahead of schedule in achieving industrial benefits against the target set in Canada.

I am sorry; that is as far as I can go. I really feel that if we want to pursue this question I will have to get some assistance from the experts in the other department.

**Mr. McKinnon:** Perhaps we could get that at a subsequent meeting.

Have I another question?

**The Chairman:** Certainly.

**Mr. McKinnon:** I would like to move to the CF-18 air-to-air missiles, at a cost of \$245.5 million. This was first heard of, to my recollection, early in December when supplementary estimates (B) of the department appeared in front of the Standing Committee on External Affairs and National Defence. I questioned the purchase of these missiles at that time and was assured that, yes, they were indeed moving funds out of O&M into this, it being a \$1 item, and I thought that enabled you to move some funds you had managed to save due to the lack of the usual inflation.

In any case, I notice that the estimates tabled a couple of days ago show forecast expenditures to March 31, 1985, of zero, and in the supplementary estimate (B) it showed an expenditure in the fiscal year 1984-85 of \$39.743 million. What was it that either convinced you that you were not going to spend the money or did not want to spend the money during the 1984-85 fiscal year?

• 1225

**BGen Ramsbottom:** Mr. McKinnon, your observation is quite correct that Treasury Board has approved an amount not to exceed \$245 million for the acquisition of additional war stocks of air-to-air missiles, M-9s and M-7s. I might point out that will be from vote 5, the capital budget, not from operations and maintenance. I think the \$39 million that you saw in estimates to the end of the current fiscal year, to March 31, 1985, is the estimate of the initial amounts that will be expended with the United States government, as this is a foreign military sales acquisition for the introduction of those missiles into service. The remainder of the total of \$245 million will be expended over the next several fiscal years.

**Mr. McKinnon:** Are you spending or are you not spending some in this current fiscal year on the missiles?

**BGen Ramsbottom:** Yes. We anticipate there will be initial expenditures in this fiscal year for the acquisition of those missiles.

**Mr. McKinnon:** Why did it not appear in the estimates that were tabled a couple of days ago?

**BGen Ramsbottom:** I cannot answer that.

*[Translation]*

Que la transaction ait été ou non acceptable au départ, le fait est que la société a jusqu'à ce jour devancé l'échéancier des avantages industriels, par rapport aux dates cibles fixées au Canada.

Malheureusement, je ne peux vous en dire plus long. Je crois que si vous voulez obtenir des détails complémentaires, il faudra s'adresser aux experts des autres ministères.

**M. McKinnon:** Nous pourrions peut-être discuter de cela lors d'une réunion subséquente.

Ai-je le temps de poser une autre question?

**La présidente:** Certainement.

**M. McKinnon:** J'aimerais discuter des missiles air-air dont est armé le CF-18 et dont le coût s'élève à 245,5 millions de dollars. Si je me souviens bien, cette question a été soulevée vers le début de décembre au moment où le Budget supplémentaire (B) du ministère a été déposé devant le Comité permanent des affaires extérieures et de la défense nationale. À l'époque, j'avais mis en doute l'achat de ces missiles et on m'avait assuré qu'en effet, les fonds requis, soit \$1, étaient prélevés à même le budget de l'exploitation et de l'entretien, et j'avais cru que cela vous avait permis de déplacer des fonds économisés en raison de la baisse du taux d'inflation.

Quoi qu'il en soit, je constate que le budget présenté il y a quelques jours ne fait état d'aucune dépense prévue au 31 mars 1985, tandis que dans le Budget supplémentaire (B), on faisait état d'une dépense pour l'exercice 1984-1985 s'élevant à 39,743 millions de dollars. Qu'est-ce qui vous a convaincu soit que vous n'alliez pas engager ces fonds, soit que vous ne vouliez pas engager ces fonds pendant l'exercice 1984-1985?

**BGen Ramsbottom:** Monsieur McKinnon, vous avez tout à fait raison lorsque vous dites que le Conseil du Trésor avait approuvé un montant ne dépassant pas 245 millions de dollars pour l'acquisition de matériel de guerre additionnel, soit des missiles air-air M-9 et M-7. J'aimerais vous signaler que ces fonds proviendront du crédit 5, le budget des immobilisations, et non du budget de l'exploitation et de l'entretien. Je crois que les 39 millions de dollars que vous avez vus dans les prévisions pour l'exercice en cours, soit jusqu'au 31 mars 1985, sont en fait les montants initiaux qui seront engagés auprès du gouvernement des États-Unis, puisqu'il s'agit de l'acquisition de matériel militaire étranger destiné à permettre la mise en service de ces missiles. La fraction restante du 245 millions de dollars sera dépensée au cours des exercices à venir.

**M. McKinnon:** Avez-vous ou non engagé une partie de ces fonds pour les missiles pendant l'exercice en cours?

**BGen Ramsbottom:** Oui. Nous prévoyons engager des dépenses initiales pendant l'exercice en cours pour l'acquisition de ces missiles.

**M. McKinnon:** Pourquoi les prévisions déposées il y a quelques jours n'en font-elles pas état?

**BGen Ramsbottom:** Je ne peux pas répondre à votre question.



[Texte]

**Mr. Dewar:** I think I understand Mr. McKinnon's question. There is \$39 million being shown spent in the current fiscal year but you do not see anything in the estimates for the next fiscal year.

**Mr. McKinnon:** Particularly I do not see anything in the column that says forecast expenditures to March 31, 1985, which is the current fiscal year.

**Mr. Dewar:** Can I explore this question, sir, and get back to you because I am afraid I simply do not understand why this appears the way it does?

**Mr. McKinnon:** Fine. Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you. I think that all the members of the committee here realize there are particular complexities in negotiating contracts for military equipment and there are a number of agenda items that may seem to be contradictory. On the one hand, military requirements have to be met. On the other hand, because these investments are so very large, obviously Ministers with economic portfolios also want to get some industrial benefits, not simply to have parts made but a very substantial transfer of technology that can have a broad industrial use.

Ministers will also try to get some employment into underdeveloped areas. Then there are also the questions of compatibility with NATO and NORAD and there are some further constraints with the DIPP. Obviously, balancing all these factors gives particular complexity, but that having been said, I think you have been hearing the message loud and clear from the members here that we respect the difficulties and the enormous complexity and the fact that there are three government departments at least involved, but we are still bothered about the open-ended nature of the contracts.

We accept the fact that when you are buying state of the art equipment development costs and R and D costs will have to be factored in, and there are many things that are unknown initially, that you are not buying off-the-shelf equipment, but even so the kind of contract that you seem to buy on, it is almost cost-plus.

I think what this committee would like to be reassured about is that there will be more protective clauses. It may be there are some in the existing agreements we do not know of and, if so, in subsequent sessions you might be willing to give us some information about those. But I think we would certainly like to be reassured that in the future there are as many limits as possible to the open-ended nature of these contracts.

**Mr. Dewar:** Madam Chairman, I accept your challenge with pleasure.

• 1230

Our purpose is to achieve results in the same way as you have asked us to, with the requirement at the same time to

[Traduction]

**M. Dewar:** Je crois être en mesure de répondre. Les prévisions font état de 39 millions de dollars engagés pendant l'exercice en cours, tandis que le budget pour l'exercice suivant ne renferme rien de semblable.

**M. McKinnon:** En particulier, je ne vois rien dans la colonne réservée aux dépenses prévues au 31 mars 1985, soit l'exercice en cours.

**M. Dewar:** Puis-je me renseigner, monsieur, et vous répondre ultérieurement. Je ne suis pas certain de comprendre pourquoi c'est ainsi?

**M. McKinnon:** Très bien. Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Merci. Je crois que tous les membres du Comité se rendent compte que la négociation des marchés visant les équipements militaires comporte des complexités particulières et qu'un certain nombre de rubriques puissent sembler contradictoires. D'une part, il faut satisfaire aux exigences militaires. D'autre part, étant donné l'importance des montants en cause, il est certain que les ministres chargés des portefeuilles économiques voudront obtenir des avantages pour l'industrie canadienne. Ils ne voudront pas simplement se limiter à faire fabriquer des composantes ici mais voudront également voir des transferts importants de technologie qui auront des utilisations industrielles d'envergure.

Les ministres s'efforcent également de stimuler l'emploi dans les secteurs à chômage élevé. Il faut également tenir compte de la compatibilité avec l'OTAN et le NORAD et de certaines exigences du programme de production des industries de défense. Il est certainement très difficile d'équilibrer tous ces facteurs, mais, cela dit, je crois que les membres du Comité vous ont fait comprendre clairement et sans équivoque que si nous comprenons les difficultés du domaine, que vient compliquer la participation d'au moins trois ministères, nous sommes néanmoins préoccupés par le caractère indéfini de ces contrats.

Nous comprenons bien que lorsqu'il s'agit d'acheter des équipements à la fine pointe de la technologie, il faut tenir compte des coûts de la recherche et du développement et de nombreux facteurs inconnus au départ, et que ces produits sont en voie de conception, mais en dépit de cela, le genre de contrats que vous semblez conclure pour l'achat de ces articles semble être des contrats de régie intéressée.

Selon moi, le Comité aimerait bien qu'on le rassure qu'à l'avenir, il existera davantage de dispositions de protection. Il en existe peut-être sans que nous le sachions et, si c'est le cas, nous vous serions reconnaissants de nous en informer dans les séances ultérieures. Chose certaine, nous serions rassurés si on nous disait qu'à l'avenir, le caractère arbitraire de certains de ces contrats sera limité dans toute la mesure du possible.

**M. Dewar:** Madame la présidente, c'est avec plaisir que je relève le défi.

Nous avons pour objectif de parvenir à des résultats comme vous nous l'avez demandé, tout en achetant le matériel qui

[Text]

acquire the equipment that we think we need and that will be operationally satisfactory.

I would like to consider what you have just said and the discussion we have had and come back and report to you at one of our later sessions, next week or two weeks after, to respond to what you have just said.

**The Chairman:** Thank you very much.

I would like to thank the witnesses for their frankness and helpfulness.

This meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

nous paraît nécessaire et qui donnera satisfaction sur le plan opérationnel.

Je voudrais étudier ce que vous venez de dire, ainsi que la discussion que nous avons eue, et revenir lors d'une séance ultérieure, d'ici une ou deux semaines, pour répondre à ce que vous venez de dire.

**La présidente:** Je vous remercie beaucoup.

Je voudrais remercier les témoins de leur collaboration et de leur franchise.

La séance est levée jusqu'à nouvel ordre.

## APPENDIX "PUBL-6"

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED MARCH 31, 1984

## APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.18	<p>The Department of National Defence should design and present to Cabinet a peacetime force structure for the longer term with an appropriate mix of wartime requirements, which can be met by the existing force structure. Canada's last defence policy was developed by decisions within the policy and expenditure management process. It should be consistent with defence policy and fiscal guidance and should include a comprehensive and clearly defined peacetime establishment of personnel and equipment, a proposed wartime establishment and a mobilization plan.</p>	<p>The Department accepts this recommendation. Indeed, the Normative Planning Process, started in 1983, is designed to produce the structures required to support government defence policy. A submission for presentation to the government at the earliest opportunity.</p>	<p>As previously reported, the Normative Planning Process, started in 1983, is designed to produce the structures required to support the government's defence policy. A first iteration has been completed to the stage where its elements can form the basis of the government's current review of defence policy. It is expected that the last stage of this review would be to present the resulting force structures for consideration by government.</p>
12.20	<p>DND should review the capability planning process to determine if, in its present form as prescribed in the Departmental Publications, it is suitable for use by the Department in its resource allocation purposes. Once this issue has been clarified, the necessary documents should be produced, approved, and regularly updated through a formal amendment process.</p>	<p>The Department agrees that such a review is necessary.</p>	<p>The process of capability planning is being reviewed with the aim of improving its ability better to serve the needs of government and of departmental management. The effectiveness of policy planning documents developed to date has not been, and is likely to remain, a problem. For example, while there has been no recently formally approved DND Strategic Assessment, such assessments have been carried out and their results incorporated into statements presented to Parliament, and into strategic overviews (which have included assessments of defence posture).</p>



FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1984

## APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.27	<p>THE DEFENCE ACTIVITY PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM SHOULD ASSIGN TO THE MAXIMUM EXTENT PRACTICABLE, THE FULL RANGE OF COSTS, INCLUDING CAPITAL AND OVERHEAD COSTS, AGAINST TASKS, AND SHOULD PROVIDE PERFORMANCE DATA ON SUPPORT AND LOGISTIC SERVICES.</p>	<p>THE DEVELOPMENT OF EFFICIENCY MEASURES HAS BEEN INITIATED. AS THIS PROJECT DEVELOPS, WAYS OF EXPANDING THE SCOPE OF COSTING WILL BE EXAMINED. WORK IS PROCEEDING TO INCLUDE SUPPORT AND LOGISTIC SERVICES IN OPERATIONAL READINESS AS WELL AS MEASURES OF SUSTAINABILITY.</p>	<p>TRIAL EFFICIENCY MEASUREMENT DATA WERE INCLUDED IN THE DEPARTMENT'S PERFORMANCE MEASUREMENT REPORT FOR THE PERIOD OCT 83-MAR 84. WAYS OF IMPROVING AND EXPANDING THESE DATA ARE BEING INVESTIGATED. WORK IS CONTINUING TO EXPAND THE SCOPE OF COSTING. SOME LIMITED PERFORMANCE MEASURES OF SUSTAINABILITY ARE NOW IN PLACE. AS EXPERIENCE IS GAINED, SUCCESSFUL MEASURES OF THE PROCESS WILL INCORPORATE REFINEMENTS. A MINIMUM DATA BASE OF FIVE YEARS IS REQUIRED TO PORTRAY RELATIVE COSTS. REASONABLY ACCURATE TRENDS SHOULD BE AVAILABLE BY JULY 1989.</p> <p>IT IS STILL UNCLEAR WHETHER A SYSTEM TO IMPLEMENT THIS RECOMMENDATION IS EITHER FEASIBLE, OR CAN PRODUCE A USEFUL TOOL IN MANAGING THE ACTIVITIES OF THE DEPARTMENT. IT IS PROCEEDING TO EXPLORE THE POSSIBILITIES.</p>

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1984

## APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.31	THE DEPARTMENT SHOULD RECONCILE ITS LONG-TERM PROGRAM EVALUATION PLAN WITH THE RESOURCES AVAILABLE TO CARRY IT OUT.	THE DEPARTMENT CONCURS WITH THIS RECOMMENDATION. THE MAJOR CONSTRAINT HAS BEEN GOVERNMENT-IMPOSED LIMITATIONS ON PERSON-YEARS. A SUBMISSION TO INCREASE RESOURCES IS NOW UNDER CONSIDERATION.	APPROVAL OF AN ADDITIONAL PROGRAM EVALUATION DIRECTOR WAS OBTAINED IN NOVEMBER 1984. SUBMISSIONS FOR TWO FURTHER SUCH DIRECTORS WILL BE CONSIDERED AT THE NEXT 1985 ESTABLISHMENT COMMITTEE REVIEW IN COMPETITION FOR THE RESTRICTED AVAILABLE PERSON YEARS. RECENT COMPLETION OF SEVERAL PROGRAM EVALUATIONS HAS ENABLED REASSIGNMENT OF EXISTING RESOURCES TO FULFIL THE 1984/85 COMMITMENTS ON THE DEPARTMENT'S SIX YEAR ASSESSMENT CYCLE.
12.37	THE DEPARTMENT SHOULD COMPLETE THE DEVELOPMENT OF ITS INTERNAL AUDIT POLICY, BROADEN THE SCOPE OF AUDIT ACTIVITY, PREPARE A LONG-TERM AUDIT PLAN AND INCORPORATE A PROCESS OF QUALITY ASSURANCE REVIEW TO ENSURE ADHERENCE TO STANDARDS.	THE DEPARTMENT CONCURS WITH THE RECOMMENDATION AND ACTION IS ALREADY UNDERWAY TO ADDRESS THE AUDIT FINDING. MEASURES HAVE BEEN INSTITUTED TO IMPROVE THE AUDIT PLANNING PROCESS AND TO ENSURE MORE THOROUGH DEPARTMENTAL COVERAGE. THE DEVELOPMENT OF A QUALITY ASSURANCE PROGRAM HAS BEEN DELIBERATELY DELAYED DUE TO RECENT AUDITS AND REVIEWS BY BOTH INTERNAL AND	A REVISED AUDIT POLICY DIRECTIVE WILL BE SUBMITTED FOR CONSIDERATION BY AUDIT AND PROGRAM EVALUATION COMMITTEE (APEC) IN JANUARY. THIS ACTION WILL ADDRESS THE OAG'S STATED CONCERNS WITH RESPECT TO THE ASPECT OF SUCH A POLICY, AND RELATED

## FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED MARCH 31, 1984

## APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.37 CONT'D		EXTERNAL AGENCIES. IT WAS CONSIDERED THAT THESE REVIEWS EFFECTIVELY INCORPORATED REQUIREMENT TO IMPLEMENT ANOTHER REVIEW MECHANISM. ON THE ASSUMPTION THAT REVIEWS BY CENTRAL AGENCIES WILL NOW DECREASE, IT HAS BEEN DIRECTED THAT THE QUALITY ASSURANCE PROGRAM BE INITIATED. FINALIZATION OF THE DEPARTMENTAL AUDIT POLICY IS WELL UNDERWAY AND IS EXPECTED TO BE APPROVED THIS YEAR.	ISSUES SUCH AS THE SCOPE OF AUDIT WITHIN THE AUDITING, LONG-TERM AUDIT PLANNING, AND THE NEED TO APPROVE IN EARLY 1985 AS PART OF THE REGULAR PLANNING PROCESS. THE QUALITY ASSURANCE PROGRAM RECOMMENDED HAS ALREADY BEEN INITIATED.
12.41	THE DEPARTMENT SHOULD CONSIDER REDESIGNING THE OPERATIONAL FEEDBACK PROCESS TO ENSURE THAT COMPREHENSIVE AND TIMELY FEEDBACK IS INVOLVED SIMULTANEOUSLY AND BY ALL THE COMMANDS. SENIOR MILITARY OFFICIALS, THESE TOP LEVEL EXERCISES SHOULD BE THE FIRST STEP IN THE PROCESS, DESIGNED TO TEST THE OVERALL CAPABILITY OF THE FORCES TO ACHIEVE GOALS AND OBJECTIVES AND TO PROVIDE THE BASIS FOR EXERCISE PLANNING AT LOWER LEVELS.	THE OPERATIONAL FEEDBACK PROCESS IS THE RESPONSIBILITY OF THE DEPUTY CHIEF OF DEFENCE STAFF. RECENTLY, HE HAS BEEN TASKED TO ESTABLISH A COMPREHENSIVE FEEDBACK SYSTEM. THIS SYSTEM WILL INCLUDE EXERCISE DIRECTION AS A COMPONENT OF OPERATIONAL TRAINING.	THE DEPUTY CHIEF OF THE DEFENCE STAFF HAS IDENTIFIED THE RESOURCE REQUIREMENTS TO FIRST DEVELOP THE FEEDBACK PROCESS. THE SYSTEM DEVELOPED WILL ADDRESS AND EXERCISES AS WELL AS STUDIES TO DETERMINE GENERAL WARTIME EFFECTIVENESS ESTIMATES AND CAPABILITY GROWTH PRIORITY AREAS. IT IS INTENDED TO PROVIDE REGULAR EFFECTIVENESS REPORTS AND



FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL FOR THE FISCAL YEAR ENDED MARCH 31, 1984

APPENDIX "A"

DATE OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.42	A PROCESS SHOULD BE ESTABLISHED TO ASSESS OPERATIONAL EXERCISE ACTIVITIES AT ALL LEVELS AND PREPARE SUITABLE REPORTS TO SENIOR MANAGEMENT ON A REGULAR BASIS.	Agreed. This will be part of the feedback process to be established by the Deputy Chief of the Defence Staff.	SUMMARIES FOR SENIOR MANAGEMENT, INTERNAL AUDIT AND PROGRAM EVALUATION COMMITTEE AND CHIEF OF DEFENCE STAFF REVIEW. ALTHOUGH THE DEPARTMENT CONSIDERS THIS A HIGH PRIORITY WE ARE CONSTRAINED BY THE LACK OF READILY IDENTIFIABLE RESOURCES. MANAGING TO MEET THE DEPUTY CHIEF OF THE DEFENCE STAFF'S HUMAN RESOURCE NEEDS WILL REQUIRE CAREFUL ASSESSMENT OF PRIORITIES.
12.44	THE DEPARTMENT SHOULD CO-ORDINATE INFORMATION ON PERFORMANCE MEASUREMENT, PROGRAM EVALUATION INTERNAL AUDIT AND ITS OPERATIONAL FEEDBACK TO SENIOR MANAGEMENT ON THE EXTENT TO WHICH DEFENCE OBJECTIVES AND TASKS ARE BEING ACHIEVED.	IT IS ACKNOWLEDGED THAT THERE IS A NEED TO PROVIDE MORE COMPREHENSIVE AND TIMELY REPORTS TO SENIOR MANAGEMENT. AS A FIRST STEP THE DEPARTMENT INTENDS TO IMPROVE ITS FEEDBACK SYSTEMS, AND IS GOING TO DETERMINE FEEDBACK ORGANIZATION TO CONSOLIDATE THE VARIOUS INPUTS REFERRED TO IN THE RECOMMENDATION TO PROVIDE THE NECESSARY INFORMATION TO ACHIEVE DEFENCE TASKS AND OBJECTIVES.	SEE RESPONSE FOR 12.41 AND 12.42 ABOVE.

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED MARCH 31, 1984

## APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.57	THE DEPARTMENT SHOULD REVIEW WITH TREASURY BOARD ALTERNATIVES TO FIXED CEILING FUNDING APPROVALS FOR THE PURCHASE OF MAJOR EQUIPMENT STILL IN THE DEVELOPMENT STAGE.	THE DEPARTMENT WILL CONSIDER THE FEASIBILITY OF THIS RECOMMENDATION.	THE DEPARTMENT CONTINUES TO CONSIDER THE BEST MEANS OF RECONCILING EFFECTIVE ACQUISITION OF MAJOR EQUIPMENTS WITH THE REALITIES OF LIMITED BUDGET RESOURCES AND THE NEED FOR DISCIPLINED MANAGEMENT OF THE PROCESS. THE REALITY OF THE SITUATION USUALLY REQUIRES THAT MAJOR EQUIPMENT BE ACQUIRED IN ACCORDANCE WITH PROJECT SPECIFICATIONS AND PLACE A FINANCIAL CEILING ON THE PROJECT TO ENSURE ADEQUATE DISCIPLINE AND THE AVOIDANCE OF COSTLY OVERRUNS.
12.62	THE DEPARTMENT SHOULD TAKE STEPS TO ENSURE THAT UNCERTAINTIES ABOUT THE CONCEPT OF OPERATIONS FOR MAJOR EQUIPMENT ARE MINIMIZED AND, AS FAR AS POSSIBLE, DESIGNS ARE FULLY DEVELOPED AND APPROVED BEFORE PRODUCTION BEGINS.	THE DEPARTMENT ACCEPTS THE PRINCIPLE THAT CONCEPTS OF OPERATION MUST BE AS FIRM AS POSSIBLE BEFORE WEAPON SYSTEM PRODUCTION BEGINS. THE ISSUE OF FIRM CONCEPTS OF OPERATION HAS BEEN A RECURRENT PROBLEM IN THE DND ACQUISITION PROCESS. THE DEPARTMENT IS CURRENTLY CONSIDERING COMPETITIVE ASSESSMENT OF MANUFACTURED DESIGNS TO MEET DND REQUIREMENTS. IT IS NOT ALWAYS POSSIBLE FOR MANUFACTURERS TO PROVIDE OTHER THAN A BASIC PROVEN DESIGN (FOR EXAMPLE AN AIRFRAME) WITH COMPLIANCE ASSURANCE TO MEET CANADIAN REQUIREMENTS ON SUBSYSTEM PERFORMANCE. THIS LIMITATION IS DUE TO THE COSTS OF EXTENSIVE SYSTEMS MODIFICATIONS WITH NO ASSURANCE OF COST RECOVERY SHOULD THE CONTRACTOR'S BID BE CONSIDERED UNACCEPTABLE. THE DEPARTMENT ATTEMPTS TO MINIMIZE RISK	THE DEPARTMENT ACCEPTS THE PRINCIPLE THAT THE CONCEPT OF OPERATIONS MUST BE CLEARLY DEFINED BEFORE PROCEEDING WITH THE ACQUISITION OF A WEAPONS SYSTEM. THIS IS THE CASE WITH THE ACQUISITION OF MAJOR ACQUISITIONS WHICH HAVE LONG-TERM INDUSTRIAL LEAD TIMES, SUCH AS FIGHTER AIRCRAFT AND MAJOR SHIPS. THE TIME FROM RECEIVING CABINET APPROVAL TO THE INTRODUCTION OF THE FIRST EQUIPMENT CAN BE 5-8 YEARS. IN THESE CASES, IT IS NEITHER POSSIBLE NOR PRACTICAL PRECISELY TO DEFINE CERTAIN SUPPORT ELEMENTS. EVERY EFFORT IS MADE TO DEFINE THE OPERATIONAL CONCEPT, TRAINING AND LOGISTICS NEEDS PRIOR TO EQUIPMENT SELECTION.

## FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED MARCH 31, 1984

## APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.62 Cont'd		THROUGH EXTENSIVE PRE-MODIFICATION ENGINEER CONSULTATION AND TECHNICAL ASSESSMENT.	
12.65	THE DEPARTMENT SHOULD ENSURE THAT SIGNIFICANT PROJECT COST OR SCOPE CHANGES IN MAJOR CAPITAL PROJECTS ARE FORMALLY REPORTED TO TREASURY BOARD AS SOON AS THEY ARE KNOWN.	IT IS AGREED THAT SIGNIFICANT CHANGES IN MAJOR CAPITAL PROJECTS SHOULD BE REPORTED TO TREASURY BOARD AS SOON AS POSSIBLE. THE DEPARTMENT IS USING INVESTIGATING PROCEDURES WHICH FORECAST OPERATIONAL AND MAINTENANCE BUDGETS THEREBY ENSURING FROM THE OUTSET THAT TREASURY BOARD HAS BEEN MADE AWARE OF ALL POTENTIAL COSTS.	THE DEPARTMENT DOES REPORT SIGNIFICANT CHANGES THROUGH THE MEDIUM OF THE SEMI-ANNUAL PROJECT BRIEF UPDATES, WHICH ARE APPROVED BY THE MINISTER AND SUBMITTED TO THE MINISTERS OF THE BOARD FOR CONSIDERATION. BETWEEN THE UPDATES, COMMUNICATION CONTINUES BETWEEN SENIOR OFFICIALS OF BOTH TD AND DND. THUS FAR, THIS METHOD OF REPORTING AND LIAISON, ON THE Q-18 PROJECT FOR EXAMPLE, HAS NOT BEEN THE SUBJECT OF TD OBSERVATION OR CRITICISM.
12.71	THE DEPARTMENT SHOULD ESTABLISH ONE BASIC PROJECT MANAGEMENT SYSTEM WITH OPTIONS TO SELECT FOR USE IN ALL MAJOR PROJECTS.	THE DEPARTMENT IS AWARE OF THESE SHORTCOMINGS AND HAS UNDER DEVELOPMENT A PROJECT MANAGEMENT DOCUMENT WHICH WILL SET OUT ALL THE PRINCIPLES AND PROCEDURES TO SEE A PROJECT THROUGH THE IN-SERVICE PHASE. IT IS ANTICIPATED THAT THIS DOCUMENT WILL BE INTRODUCED EARLY IN 1985.	DND HAS IDENTIFIED SEVERAL INFORMATION MODULES FOR USE IN PROJECT MANAGEMENT AND THESE ARE BEING DEVELOPED. WHETHER IT WILL BE PRACTICAL TO INTEGRATE THESE INTO ONE BASIC PROJECT MANAGEMENT SYSTEM REMAINS TO BE SEEN. EACH PROJECT HAS ITS OWN SET OF MANAGEMENT PROCEDURES AND WILL OFFICE ITS INDIVIDUAL MANAGEMENT STYLE.



FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1984

APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.125	THE DEPARTMENT SHOULD TAKE STEPS TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF ITS THREE PRIMARY MAINTENANCE FACILITIES IN THE AREAS OF CAPACITY DEFINITION, EFFICIENCY MEASUREMENT, WORK STANDARDS, COST INFORMATION AND REPORTING PERFORMANCE MEASUREMENT FOR BOTH PEACETIME AND WARTIME CONDITIONS.	WORK WILL CONTINUE TO ADDRESS THESE CONCERNS WHILE RECOGNIZING THAT THE FACILITIES ARE FACED WITH PROBLEMS OF FLUCTUATING WORKLOADS, A NEED TO MAINTAIN A CAPABILITY FOR WAR, AND CHANGING DEMANDS AS NEWER EQUIPMENTS ARE ACQUIRED AND ENTER INTO SERVICE.	NEW MAINTENANCE INFORMATION SYSTEMS ARE BEING DEVELOPED, AND THOSE IN USE ARE BEING IMPROVED, TO ADDRESS THE ISSUES RAISED BY THE AUDITOR GENERAL.
12.141	TERMS AND CONDITIONS SHOULD BE CLEARLY STATED IN ALL CONTRACTS FOR MAJOR EQUIPMENT ACQUISITIONS IN SUCH A WAY AS TO ENSURE THAT THEY CONFORM TO THE OBJECTIVES OF THE INDUSTRIAL BENEFITS PROGRAM AND INCORPORATE LESSONS LEARNED FROM PREVIOUS CONTRACTS. THE CONTRACTING AUTHORITY SHOULD MONITOR ADHERENCE TO THE CONTRACT.	THE DEPARTMENT FULLY SUPPORTS THE RECOMMENDATION THAT INDUSTRIAL BENEFITS SHOULD BE CLEARLY STATED AND CAREFULLY MONITORED.	ALTHOUGH THIS IS MAINLY THE RESPONSIBILITY OF THE DEPARTMENT OF REGIONAL INDUSTRIAL EXPANSION, AS THE LEAD DEPARTMENT RESPONSIBLE FOR OVERALL ACQUISITION, DND WILL ENSURE THAT THE AUDITOR GENERAL'S OBSERVATION IS ADDRESSED.
12.150	THE DEPARTMENT SHOULD IMPLEMENT A PROGRAM OF INDEPENDENT POST-COMPLETION EVALUATIONS OF CONSTRUCTION PROJECTS. THIS NEED NOT INVOLVE ALL PROJECTS, BUT SHOULD COVER A REPRESENTATIVE SAMPLE OF PROJECTS EACH YEAR.	THE DEPARTMENT AGREES THAT A POST-COMPLETION EVALUATION SHOULD BE CONDUCTED, AND BE AT LEAST AS THOROUGH AS THE APPROVAL PROCESS WHICH NOW TAKES PLACE TO COMPARE ISSUES SUCH AS OPERATIONAL REQUIREMENTS SATISFACTION, TOTAL COST AND MILESTONES.	THE DEPARTMENT AGREES WITH THIS RECOMMENDATION AND IS CURRENTLY CONDUCTING "PROJECT COMPLETION REVIEW/REPORT" CONDUCTED ON EACH MAJOR CAPITAL CONSTRUCTION PROJECT. PLANS ARE UNDERWAY TO EXPAND THIS REPORT (FOR ONE OR TWO COMPLETED PROJECTS EACH YEAR) TO REVIEW THE EXECUTION OF THE APPROVAL PHASE, THE DESIGN PHASE AND THE IMPLEMENTATION PHASE. IN ADDITION, THE ECONOMIC BENEFITS OF THE PROJECT WILL BE MEASURED AGAINST THE ANTICIPATED OR ESTIMATED BENEFITS. IT IS ANTICIPATED THE FIRST MAJOR REVIEW WILL BE UNDERTAKEN IN 1985.

## APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.162	AS A MAJOR COMPONENT OF THE LONG-TERM FORCE STRUCTURE PLAN, THE CLASSIFICATION AND TRADE STRUCTURE FOR PERSONNEL SHOULD BE APPROPRIATELY REDESIGNED AND SHOULD ENSURE THAT MANNING POLICIES AND PERSONNEL POLICIES ARE CONSISTENT WITH THIS OVERALL STRUCTURE.	THIS IS A COMPLEX ISSUE WHICH REQUIRES EXTENSIVE STUDY. IT IS EXPECTED TO BE A REQUIREMENT WHICH WILL BE FULFILLED AFTER APPROVAL OF THE STRUCTURES PRODUCED AS A RESULT OF NORMATIVE PLANNING.	THE DEPARTMENT AGREES. THE CLASSIFICATION AND TRADE STRUCTURE IS ALREADY UNDER REVIEW AS PART OF AN OVERALL GOAL TO DEVELOP A LONG TERM FORCE STRUCTURE PLAN. THE FORCE STRUCTURE PLAN WILL DEFINE THE PERSONNEL REQUIREMENTS FOR THE FUTURE. IT WILL BE FOLLOWED BY AN ESTABLISHMENT REVIEW AND BY THE DEVELOPMENT OF COMPLEMENTARY PERSONNEL POLICIES AND PROCEDURES. THE FORCE STRUCTURE PLAN AND SUBSEQUENT CRITICAL REVIEW WILL TAKE UP TO TWO YEARS TO COMPLETE.
12.163	RESPONSIBILITY FOR INTEGRATING THE ESTABLISHMENT DESIGN MANNING POLICIES AND APPROPRIATE PERSONNEL POLICIES TO ACHIEVE THE DESIRED FORCE STRUCTURE SHOULD BE ESTABLISHED. A MAJOR PERSONNEL PLANNING FUNCTION SHOULD BE ESTABLISHED WITHIN THE ORGANIZATION UNDER THIS OFFICIAL'S DIRECTION.	THE NORMATIVE PLANNING STUDY NOW UNDERWAY WITHIN THE DEPARTMENT WILL, WHEN APPROVED, PROVIDE BOTH SPACE AND MAN POWER REQUIREMENTS FOR THE SYSTEM. THE FORCE STRUCTURE IS THE RESPONSIBILITY OF THE ADM(PERSONNEL). THE DESIGN OF ESTABLISHMENT AND ORGANIZATION IS THE RESPONSIBILITY OF THE CHIEF OF PROGRAM. THE INTEGRATION OF THESE FUNCTIONS IS THE RESPONSIBILITY OF THE VICE CHIEF OF THE DEFENCE STAFF.	THERE IS A SINGLE DEPARTMENTAL RESOURCE MANAGER RESPONSIBLE FOR THE DESIGN AND DEVELOPMENT OF THE FORCE STRUCTURE. THE CHIEF OF THE DEFENCE STAFF, THE CHIEF OF PROGRAM CONTROLS PERSON YEARS AND ESTABLISHMENT ON HIS BEHALF.  THE ADM(PERSONNEL) IS CHARGED WITH PRODUCING PERSONNEL MANAGEMENT POLICIES TO MAN THE REQUIRED ESTABLISHMENT. THE COMPLEXITIES OF MANAGING THE HUMAN RESOURCES OF AN ESTABLISHMENT REQUIRE SPECIALIZED SKILLS. AT THE PERSONNEL LEVEL, ADM(PER) BE CHARGED UNIQUELY WITH THAT RESPONSIBILITY.

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1984

## APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.170	THE DEPARTMENT SHOULD ESTABLISH MECHANISMS FOR RECONCILING INDIVIDUAL TRAINING REQUIREMENTS WITH RESOURCES AVAILABLE FOR TRAINING.	DEPARTMENTAL MECHANISMS EXIST AND ARE EFFECTIVE IN DEFINING AND PRIORITIZING INDIVIDUAL TRAINING REQUIREMENTS. THE PROVISION OF RESOURCES TO MEET THE TRAINING NEEDS AND ADDITIONAL RESPONSIBILITIES IS NOT AS WELL DEFINED. DEPARTMENT-WIDE CO-ORDINATING MECHANISMS EXIST IN DETERMINING EQUIPMENT AND CONSTRUCTION PRIORITIES BUT THESE ARE NOT DIRECTLY RELATED TO THE INDIVIDUAL TRAINING REQUIREMENTS. THE DEPARTMENT IS EXAMINING THE INSTITUTION OF A FEEDBACK SYSTEM TO DETERMINE FIELD REQUIREMENTS AND TRAINING OUTPUT.	TO IMPROVE THE PROCESS THE DEPARTMENT IS DEVELOPING A SYSTEM TO ASSESS THE RELATIONSHIP BETWEEN THE KNOWLEDGE AND SKILLS ACQUIRED DURING TRAINING WITH THAT NEEDED FOR SUCCESSFUL JOB PERFORMANCE. THIS SYSTEM SHOULD ASSIST IN IDENTIFYING THE BEST METHOD OF RECONCILING INDIVIDUAL TRAINING REQUIREMENTS WITH RESOURCES AVAILABLE FOR TRAINING.
12.173	THE DEPARTMENT SHOULD ASSESS THE NEED FOR LIFE-CYCLE COST AND BENEFIT ANALYSIS OF TRAINING OPTIONS RELATED TO MAJOR NEW EQUIPMENT ACQUISITIONS.	THIS IS A RECOGNIZED NEED AND A NEW GUIDE TO PROJECT MANAGERS BEING PRODUCED WILL INCLUDE AN ANNEX OUTLINING THE TRAINING SUPPORT FOR NEW ACQUISITIONS. THE DOCUMENT WILL TASK PROJECT MANAGERS TO IDENTIFY TRAINING COSTS AT AN EARLY STAGE OF DEVELOPMENT.	THE DEPARTMENT AGREES. A NEW GUIDE TO PROJECT MANAGERS WILL TASK MANAGERS WITH IDENTIFYING TRAINING OPTIONS AND THEIR ASSOCIATED COSTS AT AN EARLY STAGE OF PROJECT DEVELOPMENT.
12.177	THE DEPARTMENT SHOULD RATIONALIZE RESOURCE NEEDS WITH TRAINING REQUIREMENTS AND MAKE FULLER USE OF NEW TRAINING TECHNOLOGIES.	NEW TRAINING TECHNOLOGIES ARE BEING CONSIDERED. MANY INITIATIVES ARE BEING UNDERTAKEN WITH REGARD TO SELF-PACED AND COMPUTER-ASSISTED LEARNING TECHNIQUES. THERE IS A MAJOR DEVELOPMENT PROJECT ON COMPUTER-ASSISTED LEARNING IN THE PROGRAM DEVELOPMENT PROPOSAL STAGE.	A MAJOR DEPARTMENTAL STUDY ON TRAINING INCLUDING THE RATIONALIZATION OF TRAINING REQUIREMENTS HAS BEEN COMPLETED AND IMAGINARIES WILL BE ADDRESSED. IN ADDITION THE DEPARTMENT IS FULLY INVOLVED AND COMMITTED TO THE INTRODUCTION OF NEW TRAINING TECHNOLOGIES SUCH AS SELF-PACED AND COMPUTER-ASSISTED LEARNING TECHNIQUES.



FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1984

## APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.183	THE DEPARTMENT SHOULD DETERMINE ITS CIVILIAN RESOURCE REQUIREMENTS IN RELATION TO THE OPERATIONAL REQUIREMENTS OF THE MILITARY.	THE BASIS FOR DEVELOPMENT OF THIS REQUIREMENT IS IN THE NORMATIVE PLANNING PROCESS. THE DEPARTMENT WILL RELATE THE PEACE AND WAR STRUCTURES INTO A MORE DETAILED DEFINITION FOR CIVILIANS.	THE DEPARTMENT AGREES. CIVILIAN RESOURCE REQUIREMENTS FOR BOTH PEACE AND WAR ARE BEING DEVELOPED AS PART OF THE LONG TERM FORCE STRUCTURE PLAN.
12.186	THE DEPARTMENT SHOULD ENSURE THAT MANAGERS ARE TRAINED TO IDENTIFY CIVILIAN TRAINING NEEDS, THAT THESE NEEDS ARE ASSESSED IN RELATION TO SUPPORT REQUIREMENTS AND PRIORITIES AND THAT APPROPRIATE PRIORITIES ARE ESTABLISHED.	A RECENT DEPARTMENTAL EVALUATION HAS ADDRESSED THIS SHORTCOMING.	THE DEPARTMENT HAS ESTABLISHED A CIVILIAN TRAINING SYSTEM OF MANAGERS WHO ARE TRAINED TO IDENTIFY THE TRAINING NEEDS OF THEIR CIVILIAN EMPLOYEES. THAT THESE NEEDS ARE ASSESSED IN RELATION TO SUPPORT FOR DND'S OPERATIONS AND THAT APPROPRIATE PRIORITIES ARE ESTABLISHED.
12.191	THE DEPARTMENT SHOULD ESTABLISH A PLAN AND SCHEDULE FOR IMPROVEMENTS TO ITS PERSONNEL MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS FOR PEACETIME AND WARTIME OPERATIONS.	THE DND 1984-85 LONG-TERM ADP PROJECTS SCHEDULE IS PUBLISHED, BUT SCARCITY OF RESOURCES HAS PRECLUDED EARLIER IMPLEMENTATION.	THE PLAN AND SCHEDULE FOR IMPROVEMENTS TO THE DEPARTMENTAL PERSONNEL MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS FOR PEACETIME AND WARTIME WILL BE UPDATED AND A PROGRAM DEVELOPMENT PROPOSAL WILL BE PRODUCED IN 1985.

## FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED MARCH 31, 1984

## APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.204	THE DEPARTMENT SHOULD FURTHER INVESTIGATE THE ROLE OF ADP IN RELATION TO ITS DEPARTMENTAL FORCE STRUCTURE PLAN, DECIDE ON AN ADP STRATEGY, PUBLISH LONG-RANGE PLANS AND ASSIGN RESPONSIBILITY FOR THE MANAGEMENT, REVIEW AND UPDATING OF BOTH STRATEGY AND PLANS.	THESE ACTIVITIES ARE BEING CO-ORDINATED BETWEEN INFO AND COMANDS. THE EVOLUTION TOWARDS AN ENVIRONMENT WHERE INFORMATION SYSTEMS WILL BE STRATEGICALLY IMPORTANT COMPONENTS OF THE DEPARTMENT'S INFRASTRUCTURE ESSENTIAL TO MISSION ACCOMPLISHMENT IS RECOGNIZED. THIS LINKAGE LED TO THE INITIATION OF THE INFORMATION STRATEGIC PLANNING PROCESS IN AUGUST 1983. THE OUTPUT OF THIS PROCESS SHOULD, INTER ALIA, PROVIDE AN ADP STRATEGIC PLAN WHICH WOULD BE REFLECTED IN THE DEPARTMENTAL CAPITAL PLAN, THE MULTI-YEAR OPERATIONAL PLAN AND THE STRATEGIC DEFENCE SERVICES PROGRAM OVERVIEW, AS ARRANGED.	FOLLOWING APPROVAL TO PROCEED WITH AN ADP STRATEGIC PLAN IN 1983, THE PROCESS WAS INITIATED. THE PLANNING METHODOLOGY STUDY AND DEFINITION OF PLANNING ELEMENTS WERE COMPLETED IN OCTOBER 1984. THE MAJOR MILESTONES ARE:  MAR 85 - APPROVAL OF PLANNING PROCESS DEC 85 - PROCESS DRAFT PLAN MAR 86 - APPROVAL OF INITIAL PLAN AND FIRST YEAR IMPLEMENTATION
12.206	THE DEPARTMENT SHOULD DEVELOP A SHORT-TERM AUTOMATIC DATA PROCESSING PLAN WITH THE FRAMEWORK ESTABLISHED BY A LONG-TERM ADP PLAN, WHICH WOULD PROVIDE A WORK SCHEDULE FOR PROJECT ACTIVITY THAT COULD BE USED AS A BASIS FOR MANAGEMENT DECISIONS AT MANY LEVELS.	THE NEED FOR SHORT-TERM PLANS TO RELATE TO AND BE CONSISTENT WITH LONG-TERM PLANS IS RECOGNIZED. THE EXISTING THREE-YEAR WORK PLAN WILL BE REVISED TO HARMONIZE WITH THE ADP STRATEGIC PLAN, ONCE THIS IS PRODUCED.	PENDING DEVELOPMENT AND APPROVAL OF ADP STRATEGIC PLAN, THE ADP PORTION OF THE INTEGRATED TECHNOLOGY SYSTEM PLAN (ITSP) WILL CONTINUE TO BE PRODUCED AND APPROVED DEPARTMENTALLY FOR SUBMISSION TO TREASURY BOARD. THIS WILL IDENTIFY THOSE ADP PROJECTS WHICH HAVE BEEN APPROVED IN CONCERT WITH THE DND CAPITAL EQUIPMENT SCREENING, AS WELL AS THOSE ADP PROJECTS WHICH ARE BEING INITIATED IN THE NEXT YEAR. THE LONG TERM ADP PROJECT SCHEDULE WILL ALSO BE MAINTAINED DURING THIS INTERIM PERIOD.

NOTE: APPROVAL AND IMPLEMENTATION WILL BE DEPENDENT ON INITIATION WITH DEPARTMENTAL PLANS.

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDING MARCH 31, 1984

APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.208	THE DEPARTMENT SHOULD ENSURE THAT DETAILED COST ESTIMATES ARE MADE AND THAT APPROPRIATE COST BENEFIT STUDIES ARE CARRIED OUT FOR EACH PROJECT. GUIDELINES SHOULD BE PRODUCED TO DEFINE PROJECT STATUS REPORTING REQUIREMENTS. A POST-IMPLEMENTATION REVIEW METHODOLOGY SHOULD BE IMPLEMENTED.	THIS RECOMMENDATION IS AGREED. PROCESSES TO ACHIEVE THESE CAPABILITIES ARE UNDER ACTIVE REVIEW. THIS RECOMMENDATION IS FURTHER RELATED TO THE RECOMMENDATIONS RELATING TO THE ACQUISITION STAGE FOR MAJOR EQUIPMENT PROJECTS.	RESULTS OF THE DEPARTMENTAL PROJECT MANAGEMENT PROCEDURE REVIEW FOR MAJOR PROJECTS WILL BE USED FOR AJP PROJECTS WHERE APPROPRIATE. THE AJP SYSTEMS MANAGEMENT PROCESS, WHICH FORMALIZES THE STAGE TO STAGE CONTROLS OF THE AJP SYSTEM LIFE CYCLE, WILL PROVIDE THE NECESSARY CAPABILITY TO MONITOR ACTIVITY COSTS FOR AJP PROJECTS. THE ACTIVITY PROJECT MANAGEMENT FUNCTION WILL PROVIDE PROJECT STATUS REPORTING. A POST-IMPLEMENTATION EVALUATION SYSTEM IS UNDER DEVELOPMENT. INITIAL IMPLEMENTATION OF THE SYSTEMS MANAGEMENT PROCESS WILL BE ACHIEVED BY 31 MAR 85, WITH FULL IMPLEMENTATION SCHEDULED FOR FY 85/86.
12.213	THE DEPARTMENT SHOULD MONITOR THE PERFORMANCE OF ITS COMPUTER FACILITIES AND SYSTEMS ON AN ONGOING BASIS AND USE THIS INFORMATION IN THE AJP PLANNING PROCESS.	THIS RECOMMENDATION IS AGREED. THIS IS ONE OF THE PRIMARY REASONS FOR THE AJP SYSTEMS MANAGEMENT PROCESS, FOR WHICH THE OAG STAFF HAVE BEEN PROVIDED FULL DETAILS, AND WHICH THEY HAVE FULLY SUPPORTED.	ALTHOUGH MONITORING, ACCOUNTING AND PLANNING TOOLS, PARTICULARLY FOR COMPUTER FACILITY UTILIZATION HAVE BEEN IN USE FOR SOME TIME, THE AJP SYSTEMS MANAGEMENT PROCESS FORMALIZES THEIR USE AND IS CURRENTLY PRODUCING UTILIZATION DATA FOR NATIONAL LEVEL SYSTEMS WHICH IS NOW BEING USED TO PRODUCE PROJECTIONS FOR FUTURE CAPACITY REQUIREMENTS. THE QUALITY OF THIS PLANNING PROCESS WILL BE EVALUATED ON A REGULAR BASIS.



FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED MARCH 31, 1984

## APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

PARA NO.	AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DEC 31, 1984
12.215	LIFETIME COST DATA SHOULD BE ACCUMULATED ON EACH MAJOR APPLICATION AND USED IN THE PLANNING AND PERFORMANCE MEASUREMENT PROCESS.	THIS RECOMMENDATION IS AGREED. WHILE FULL DETAIL HAS NOT BEEN AVAILABLE IN THE PAST, CONSIDERABLE DATA HAS BEEN COLLECTED REGARDING DIRECT COSTS. ITS USE IN SUBSEQUENT PLANNING PROCESSES HAS BEEN LIMITED.	FOR NATIONAL LEVEL SYSTEMS APPLICATION COST DATA IS NOW BEING COLLECTED BY FUNCTION E.G. PROGRAMMER SUPPORT, TYPE OF SYSTEM RESOURCE AND SUPPORT PROCESSING. THIS WILL FORM THE BASE FOR THE DEVELOPMENT OF SERVICE LEVEL AGREEMENTS (SLAs) WHICH DEFINE CURRENT AND FUTURE RESOURCE REQUIREMENTS, AUTHORIZATION, AND WILL ASSIST IN SYSTEM CAPACITY PLANNING.
12.217	ALL MAJOR FACILITIES OPERATING SYSTEMS IDENTIFIED AS CRITICAL SHOULD HAVE FORMAL SURVIVABILITY AND DISASTER RECOVERY ARRANGEMENTS.	THE NEED FOR SURVIVABILITY PLANS HAVE BEEN RECOGNIZED FOR SOME TIME. IT WAS FORMALIZED IN THE ADP SURVIVABILITY POLICY APPROVED IN JUNE 1983. THE SURVIVABILITY PLAN NOW UNDER WAY WILL FURTHER ASSIST IN ESTABLISHING MAJOR DISCREET GUIDELINES AND PROCEDURES FOR THE IMPLEMENTATION OF THAT POLICY.	AN SLA DOCUMENT HAS BEEN DEVELOPED. WILL BE IMPLEMENTED ON INITIAL TRIAL BY 31 MAR 85, AND IS PLANNED TO BE IMPLEMENTED ON A PHASED BASIS FOR OTHER APPLICATION SYSTEMS COMMENCING APRIL 85.  AS PART OF THE DEVELOPMENT OF THE ADP SURVIVABILITY PLAN, ESSENTIAL SERVICE LEVELS (ESLS) FOR EACH APPLICATION HAVE BEEN DEFINED OUTLINING THE MINIMUM COMPUTING FACILITIES REQUIRED TO MAINTAIN EMERGENCY PROCESSING. INITIAL ASSESSMENT OF PRIORITY OF APPLICATION HAS BEEN COMPLETED AND DESIGNATION OF ALTERNATE/BACKUP PROCESSING SITES IS SCHEDULED FOR COMPLETION BY OCT 85.

*D. B. Dewar*  
D. B. DEWAR  
DEPUTY MINISTER  
DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

## APPENDIX "PUBL-7"

CF-18 RELATED COSTS

ASSOCIATED PROJECTS (LONG TERM)	CF-18 PROJECT (GOV'T APPROVAL)	NATIONAL PROCUREMENT (OPERATIONS & MAINTENANCE)
AIR-TO-AIR MISSILES (WAR STOCKS)	138 AIRCRAFT	REPROVISIONING OF SPARE PARTS
PYLONS, TANKS EW EXPENDABLES (WAR STOCKS)	INITIAL WEAPONS	ENGINEERING SUPPORT
ATTRITION AIRCRAFT	SPECIFIED MISSION EQPT	REPAIR, OVERHAUL AND SOFTWARE SUPPORT
ENHANCED WEAPONS	ELECTRONIC WARFARE (NATO AIRCRAFT)	SYSTEMS ENGINEERING
EW ENHANCEMENT	INITIAL LOGISTICS SUPPORT (3 YRS)	OPERATIONAL SPARES
OTHER MISSION EQUIPMENT	FACILITY UPGRADE	RETROFITS
	FEDERAL SALES TAX	
	PROGRAM MANAGEMENT	
	R&D RECOUPMENT	
	(\$3.075B 79/80 CY)	
TO LATE 1990 \$3.581 BILLION	TO 1988 \$5.194 BILLION	TO FY 87/88 \$0.777 BILLION

NOTE - DOES NOT INCLUDE FUEL, PERSONNEL OR FACILITY OPERATING COSTS

## APPENDICE "PUBL-6"

RAPPORT DE SUITE AU COMITE PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU RAPPORT DU VERIFICATEUR GENERAL DU CANADA POUR L'ANNEE FINANCIERE TERMINEE DE 31 MARS 1984

## APPENDICE "A"

NOM DU MINISTERE OU DE L'AGENCE:  
MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE

REPOSE MISE A JOUR AU 31 DEC 84

REPOSE DU MINISTERE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT

#	RECOMMENDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL	LE MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE
12.18	LE MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE DEVRAIT CONCEVOIR ET PRESENTER AU CABINET UNE STRUCTURE DES FORCES A LONG TERME POUR LES TEMPS DE PAIX, ET Y ASSOCIER LES EXIGENCES EN TEMPS DE GUERRE. CETTE STRUCTURE POURRAIT SERVIR DE BASE AUX DECISIONS A COURT TERME LIEES AU SYSTEME DE GESTION DES SECTEURS DE DEFENSE. ELLE DEVRAIT ETRE CONFORME A LA STRATEGIE DE DEFENSE, AINSI QU'AU CADRE DES OBLIGATIONS FISCALES ET ELLE DEVRAIT COMPRENDRE UN PLAN COMPLET ET CLAIEMENT DEFINI DE L'EFFECTIF ET DE L'EQUIPEMENT EN TEMPS DE PAIX, UN PLAN PROPOSE EN TEMPS DE GUERRE, AINSI QU'UN PLAN DE MOBILISATION.	LE MINISTERE ACCEPTE CETTE RECOMMENDATION. EN FAIT, LE PROCESSUS DE PLANIFICATION NORMATIVE, ENTREPREIS EN 1983, A POUR BUT D'ETABLIR LES STRUCTURES REDUISES POUR ASSURER LE RESPECT DE LA POLITIQUE DU GOUVERNEMENT EN MATIERE DE DEFENSE, ET DE LE SOUMETTRE CELLES-CI AU CABINET DES QUE POSSIBLE.
12.20	LE MEN DEVRAIT EXAMINER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DU POTENTIEL DE COMBAT EN VUE DE DETERMINER LES PUBLICATIONS OFFICIELLES DU MINISTERE. CE PROCESSUS EST SUFFISANT POUR LE DEVELOPPEMENT DES FORCES ET POUR L'ATTRIBUTION DES RESSOURCES. UNE FOIS CETTE QUESTION REGLEE, LES DOCUMENTS REQUIS DRAIENT ETRE PRODUITS, APPROUVES ET MIS A JOUR A INTERVALLES REGULIERS, SELON UN PROCEDURE DE MODIFICATION OFFICIELLE.	LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DU POTENTIEL DE COMBAT FAIT L'OBJET D'UN EXAMEN DANS LE BUT D'ACCROITRE SA CAPACITE DE REPONDRE AUX BESOINS DU GOUVERNEMENT ET DE LA DIRECTION MINISTERIELLE. L'A-PROPOS DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION DES POLITIQUES QUI TRAITENT DE CHANGEMENTS A LONG TERME, LE MINISTERE ENVIRONNANT EST PROBABLEMENT EN COURS D'EXAMEN. PAR EXEMPLE, BIEN QU'IL N'Y AIT EU AUCUNE EVALUATION STRATEGIQUE DU MEN QUI AIT ETE OFFICIELLEMENT APPROUVE RECENTMENT, CE GENRE D'EVALUATION A ETE EFFECTUE ET SES RESULTATS ONT ETE INCORPORES DANS DES ENQUETES PRESENTES AU PARLEMENT, ET DANS LES APERCUS DE LA STRATEGIE (QUI COMPRENAIENT DES EVALUATIONS DU DISPOSITIF DE DEFENSE).



## APPENDICE "A"

NOM DU MINISTRE OU DE L'AGENCE:  
MINISTRE DE LA DEFENSE NATIONALE

REPOSE MISE A JOUR AU 31 DEC 84

REPOSE DU MINISTRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT

12.27 LE SYSTEME DE MESURE DU RENDMENT DES ACTIVITES DE DEFENSE DEVRAIT, DANS TOUTE LA MESURE DU POSSIBLE, PREVOIR A CHAQUE TRACHE LA TOTALITE DES TRACHEES, DES ACTIVITES, DES RESSOURCES ET DES FRAIS GENERAUX, ET DEVRAIT FOURNIR DES DONNEES SUR LE RENDMENT DES ACTIVITES DE SOUTIEN ET DE LOGISTIQUE.

LE MINISTRE A ENTREPREIS D'ELABORER DES METHODES POUR MESURER L'EFFICIENCE, PARALLELEMENT A LA REALISATION DE CE TRAVAIL, LE MINISTRE ENVIRONNERA LES FACILITES D'ELABORATION DES SYSTEMES D'ETABLISSEMENT DES COMPTES. LE MINISTRE TRAVAILLE ACTUELLEMENT A L'INCLUSION DU COUT DES ACTIVITES DE SOUTIEN ET DE LOGISTIQUE DANS LES DONNEES SUR L'ETAT DE PREPARATION OPERATIONNELLE AINSI QUE DES MESURES DE LA CAPACITE DE SOUTENIR LE COMBAT.

DES DONNEES DE LA MESURE DE L'EFFICIENCE MISES A L'ESSAI ONT ETE INCLUSES DANS LE RAPPORT DE MESURE DU RENDMENT DU MINISTRE PORTANT SUR LA PERIODE ALLANT D'OCTOBRE 1983 A MARS 1984. ON ETUDIE ACTUELLEMENT DES MOTIFS D'AMELIORER ET D'ACQUOTER LES DONNEES. LE MINISTRE CES TRAVAUX EN VUE D'ELARGIR LA PORTEE DU SYSTEME D'ETABLISSEMENT DES COMPTES. ON DISPOSE MAINTENANT DE CERTAINES MESURES LIMITEES DE LA CAPACITE DE SOUTENIR LE COMBAT. AU FUR ET A MESURE QUE L'ON GAGNE DE L'EXPERIENCE, LES EXAMENS SUBSEQUENTS DU PROCESSUS SERONT PLUS PRECIS. IL FAUT UNE DASE DE DONNEES PLUS COMPLETES, SUR UN PERIODE DE CINQ ANS POUR POUVOIR DONNER UNE IDEE RELATIVE. ON DEVRAIT AVOIR UNE IDEE ASSEZ PRECISE DES TENDANCES D'ETILE MOIS DE JUILLET 1989.

IL N'EST PAS ENCORE TOUT A FAIT CLAIR SI UN SYSTEME POUR METTRE EN OUVRE CETTE RECOMMANDATION EST REALISABLE OU S'IL FAUDRA FOURNIR UN OUTIL UTILE POUR ANALYSER LES ACTIVITES DU MIN. ON EN EXAMINE PRESENTMENT LES POSSIBILITES.

31 MARS 1984

## APPENDICE "A"

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

#	RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	REPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	REPONSE MISE À JOUR AU 31 DEC 84
12.31	LE MINISTÈRE DEVRAIT CONCILIER SON PLAN D'ÉVALUATION DE PROGRAMMES À LONG TERME AVEC LES RESSOURCES DISPONIBLES.	LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. LA PRINCIPALE CONTRAÎNTE RÉSIDE DANS LES RESTRICTIONS IMPOSÉES PAR LE GOUVERNEMENT AU SUJET DES ANNÉES-PERSONNES. LE MINISTÈRE ENVISAGE DE FAIRE UNE PRÉSENTATION EN VUE D'AJOUTER LES RESSOURCES.	AU MOIS DE NOVEMBRE 1984, ON A APPRÉHÉ UN POSTE AUDITIF RELIÉ AU DIRECTEUR D'ÉVALUATION DU PROGRAMME. LORS DU PROCHAIN EXAMEN DU COMITÉ D'ÉTUDE DES EFFETIFS EN 1985, ON ÉTUDIERA DES DEMANDES EN VUE D'OBTENIR DEUX NOUVEAUX POSTES DE DIRECTEUR D'ÉVALUATION DU PROGRAMME EN TENANT COMPTE DU NOMBRE LIMITE D'ANNÉES-PERSONNES. ON ENVOIE À LA FINANCE À TERME REÇUÉMENT PLUSIEURS ÉVALUATIONS DE PROGRAMME ON A PU REAFFECER DES RESSOURCES EXISTANTES POUR RETOURNER AUX ENGAGEMENTS DE 1985-1985 DANS LE CADRE DU CYCLE D'ÉVALUATION DE SIX ANS DU MINISTÈRE.
12.37	LE MINISTÈRE DEVRAIT TERMINER L'ÉLABORATION DE LA QUALITÉ DE LA VÉRIFICATION, ÉLABORER L'INTENSITÉ DE LA VÉRIFICATION, PRÉPARER UN PLAN DE VÉRIFICATION À LONG TERME ET Y INCORPORER UN PROCESSUS DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ AFIN D'ASSURER LE RESPECT DES NORMES.	LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. IL A DÉBUTÉ À EXAMINER LA SITUATION ACTUELLE DES RESSOURCES HUMAINES DES VÉRIFICATEURS. IL A ÉVALUÉ LES PRIUS DES MESURES POUR AMÉLIORER LE PROCESSUS DE VÉRIFICATION ET POUR EN ASSURER UNE APPLICATION PLUS SOIGNÉE À L'ENSEMBLE DE SES SERVICES. L'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ A ÉTÉ INTENTIONNELLEMENT RETARDÉE PAR SUITE DE VÉRIFICATIONS ET D'EXAMENS EFFECTUÉS REÇUÉMENT PAR DES ORGANISMES INTERNES ET EXTERNES. LE MINISTÈRE A CONSIDÉRÉ QUE CES EXAMENS DÉMOQUÉNT DE FAÇON EFFICACE TOUT AUTRE SYSTÈME D'EXAMENS. LE MINISTÈRE A DÉJÀ ENTREPRIS D'EXAMENS EFFECTUÉS PAR LES ORGANISMES CENTRAUX DIMINUERA DORENAVANT, IL A ENTREPRIS L'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ. L'ÉLABORATION DE LA POLITIQUE DU MINISTÈRE EN MATIÈRE DE VÉRIFICATION EN EST À SA PHASE FINALE, ET ELLE DEVRAIT ÊTRE APPRÉHÉE CETTE ANNÉE.	UNE NOUVELLE DIRECTIVE DE POLITIQUE SUR LA VÉRIFICATION SERA SOUSMISE À LA FINANCE À TERME REÇUÉMENT DES PROGRAMMES ET DE LA VÉRIFICATION (CEPV) AU MOIS DE JANVIER. CETTE MESURE PERMETTRA DE RETOURNER AUX PRÉOCCUPATIONS FORMULÉES PAR LE BVG AU SUJET DE L'ABSENCE D'UNE TELLE DIRECTIVE ET DE TRAITER DE QUESTIONS CONNEXES, COMME L'ÉTRAIQUE DE LA VÉRIFICATION. DE PLUS, UN PLAN DE VÉRIFICATION À LONG TERME SERA SOUSMIS À L'APPROBATION DU CEPV AU MOIS DE MARS 1985. LE MINISTÈRE A DÉJÀ ENTREPRIS LE PROGRAMME D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ REÇUÉMENT A DÉJÀ ÉTÉ ENTREPRIS.

APPENDICE "A"

NOM DU MINISTRE OU DE L'AGENCE:  
MINISTRE DE LA DEFENSE NATIONALE

	RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL	REPOSE DU MINISTRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	REPOSE MISE A JOUR AU 31 DEC 84	
12.41	<p>LE MINISTRE DEVRAIT ENVISAGER UNE REFORME DU PROCESSUS DE RETRACTION OPERATIONNELLE AFIN DE S'ASSURER QUE LES MILITAIRES QUI OCCUPENT DES POSTES SUPERIEURS ORGANISENT REGULIEREMENT DES EXERCICES D'ENVIRONNEMENT QUI ENGAGENT SIMULTANEMENT LE QUARTIER GENERAL ET TOUTS LES COMMUNDEMENTS. CES EXERCICES DEVRAIENT AVOIR POUR BUT D'ENHANCER LA CAPACITE DE CONSTITUER A LA HAUTE DIRECTION UN SYSTEME GLOBAL DES FORCES A ATTEINDRE LES BUTS ET OBJECTIFS ETABLIS ET SERVIR DE BASE POUR LA PLANIFICATION D'EXERCICES A DES NIVEAUX INFERIEURS.</p>	<p>LE PROCESSUS DE RETRACTION OPERATIONNELLE EST LA RESPONSABILITE DU SOUS-CHEF DE L'ETAT-MAJOR DE LA DEFENSE, QUI S'EST RECOMMANDE A COMPLETER LA TACHE DE METTRE AU POINT UN SYSTEME COMPLET DE RETRACTION. CE SYSTEME COMPRENDRA DES INSTRUCTIONS AU SUJET DES EXERCICES DANS LE CADRE DE LA FORMATION OPERATIONNELLE.</p>	<p>LE SOUS-CHEF DE L'ETAT-MAJOR DE LA DEFENSE A INVOQUE LE SYSTEME DE RETRACTION OPERATIONNELLE POUR METTRE AU POINT ET ADMINISTRE UN SYSTEME DE RETRACTION. LE SYSTEME PROPOSE PORTERA SUR LES ACTIVITES ET EXERCICES COURANTS EN TERMES DE PAIX, ET SUR LES ETUDES SERVANT A DETERMINER LES PREVISIONS D'EFFICACITE GENERALES EN TERMES DE REACTIVITE DES SECTEURS PRIORITAIRES POUR LE RENFORCEMENT DES DEFENSES. IL A RAPPORTS ET DES RESUMES SU L'EFFICACITE QUI SERONT EXAMINES PAR LA HAUTE DIRECTION, LE COMITE D'EVALUATION DES PROGRAMMES ET DE LA VERIFICATION ET LE CHIEF DE L'ETAT-MAJOR DE LA DEFENSE.</p>	
12.42	<p>LE MINISTRE DEVRAIT METTRE SUR PIED UN PROCESSUS DESTINE A EVALUER LES ACTIVITES D'EXERCICES OPERATIONNELS A TOUTS LES NIVEAUX ET PRESENTER REGULIEREMENT DES RAPPORTS APPROPRIES A LA HAUTE DIRECTION.</p>	<p>LE MINISTRE ACCUSE CETTE RECOMMANDEATION, QUI SERA APPELEE DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE RETRACTION QUE LE SOUS-CHEF DE L'ETAT-MAJOR DE LA DEFENSE DOIT METTRE SUR PIED.</p>	<p>BIEN QUE CELA SOIT CONSIDERE COMME UN ELEMENT PRIORITAIRE PAR LE MINISTRE, LES ACTIVITES PRIORITAIRES PAR LE MINISTRE DE LA DEFENSE SONT EN ATTENTE POUR SATISFAIRE AUX BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES DU SOUS-CHEF DE L'ETAT-MAJOR DE LA DEFENSE. IL FAUDRA EVALUER SOULEVEMENT LES PRIORITES.</p>	
12.44	<p>LE MINISTRE DEVRAIT ASSURER LA COORDINATION DES COMMANDES SUR LA MESURE DE L'EFFICACITE DE L'EVALUATION DE PROGRAMMES. LA VERIFICATION INTERIEURE ET LA RETRACTION OPERATIONNELLE, AFIN D'ASSURER LA PRESENTATION DE RAPPORTS COMPLETS ET OPPORTUNS A LA HAUTE DIRECTION, SUR LE DEGRE D'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET DE REALISATION DES TACHES DE LA DEFENSE.</p>	<p>LE MINISTRE CONVIENT DE LA NECESSITE DE PRESENTER DES RAPPORTS PLUS COMPLETS ET PLUS OPPORTUNS A LA HAUTE DIRECTION. LE MINISTRE ASSURE IL COMETE AMELIORER SES DIVERS SYSTEMES DE RETRACTION, EN ASSURANT ACTUELLEMENT A DETERMINER LE SERVICE LE PLUS APPROPRIE POUR CONSOLIDER LES DIVERS INTERETS MENTIONNES DANS LA RECOMMANDEATION, AFIN D'ASSURER LA CIBLETTE DES DONNEES REQUISIS POUR REALISER LES TACHES ET ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE LA DEFENSE.</p>	<p>VOIR LA REPOSE DES PARAGRAPHS 12.41 ET 12.42 CI-DESSUS.</p>	



## APPENDICE "A"

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DEC 84

## # RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

## RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT

12.57 LE MINISTÈRE DEVRAIT EXAMINER, EN COLLABORATION AVEC LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS, LA RESSOURCE À L'APPROPRIATION DU FINANCEMENT ELVE POUR L'ACHAT D'EQUIPEMENT IMPORTANT QUI EN EST ENCORE À L'ÉTAPE DE LA MISE AU POINT.

LE MINISTÈRE VERRA S'IL LUI EST POSSIBLE D'APPLIQUER CETTE RECOMMANDATION.

LE MINISTÈRE CONTINUE D'ÉTUDIER LES REQUIS POUR S'ACQUITTER DES OBLIGATIONS LIÉES À L'ÉQUIPEMENT. LES RESSOURCES FINANCIÈRES LIMITÉES ET LA NÉCESSITÉ D'UNE GESTION RIGOREUSE DU PROCESSUS, EN EFFET, LA CONJONCTURE EXIGE HABITUELLEMENT QUE LES GESTIONNAIRES INSISTENT SUR UNE FERME DÉFINITION DES SPÉCIFICATIONS DU PROJET ET FIXENT UN DÉLAIS DÉTERMINÉS EN VUE D'UN ASSURER UNE ADMINISTRATION RIGOREUSE ET ÉVITER LE DÉPENSEMENT EXCESSIF DES COÛTS.

12.62 LE MINISTÈRE DEVRAIT PRENDRE DES MESURES POUR RÉAJUSTER AU MINIMUM LES INCERTITUDES AU SUJET DU CONCEPT D'OPÉRATIONS LIÉES À L'EQUIPEMENT IMPORTANT ET, DANS LA MESURE DU POSSIBLE, ÉVALUER LA NÉCESSITÉ D'ÊTRE SOUTIENNU PAR LE CONCEPT SOUTIENNU ÉLABORÉ ET APPROUVÉ AVANT QUE LA PRODUCTION NE COMMENCE.

LE MINISTÈRE CONVIENT QUE LES CONCEPTS DES OPÉRATIONS DEVRAIENT ÊTRE DÉFINIS DE FAÇON AUSSI RIGOREUSE QUE POSSIBLE AVANT QUE NE COMMENCE LA PRODUCTION DES SYSTÈMES D'ARMES. QUANT À L'APPROPRIATION ET L'ÉLABORATION DE LA CONCEPTION, IL S'AGIT D'UNE ÉTAPE CRUCIALE DES OPÉRATIONS. LES CONCEPTS DESTINÉS À RÉCUPÉRER AUX ÉLÉMENTS, MINUS DES ÉLÉMENTS NE SONT PAS TOUJOURS EN MESURE DE FOURNIR AUTRE CHOSE QU'UNE CONCEPTION DE BASSE ÉVALUÉE (PAR EXEMPLE, POUR UNE CHARLIQUE D'AVION) ET DONT ON SOIT SUR QU'ELLE RÉPOND AUX EXIGENCES DU CANADA EN MATIÈRE DE RENDEMENT DES SYSTÈMES SECONDAIRES. CETTE LIMITE VIENT DU FAIT QUE LES FABRICANTS NE SONT PAS PRÊTS À ASSURER LES COÛTS LIÉS À DES MODIFICATIONS COMPLÈTES DES SYSTÈMES, SANS ASSURANCE DE RÉCUPÉRATION DES COÛTS, SI LEUR SOUMISSION EST REJETÉE. LE MINISTÈRE ESSAIE DE RÉDUIRE LES RISQUES AU MINIMUM EN CONSULTANT DES INGÉNIEURS AU SUJET DE MODIFICATIONS ET D'ÉVALUATIONS TECHNIQUES.

LE MINISTÈRE CONVIENT QUE LES CONCEPTS DES OPÉRATIONS DOIVENT ÊTRE CLAIEMENT DÉFINIS AVANT DE PROCÉDER À L'ACQUISITION DE SYSTÈMES D'ARMES, CE QUI SE FAIT NORMALEMENT, CÉPENDANT, DANS LE CAS DE L'ACQUISITION DE SYSTÈMES D'ARMES, IL Y A UN LONG DÉLAI DE PRODUCTION NOTAMMENT LES CHASSEURS ET LES GROS NAVIRES. L'INTERVALLE ENTRE LE MOMENT OÙ L'ON REÇOIT L'APPROBATION DU CABINET ET LA LIVRAISON DU PREMIER EXEMPLAIRE DE L'EQUIPEMENT COMMANDE PEUT ÊTRE DE 5 À 8 ANS. DANS CES CAS PARTICULIERS, IL N'EST NI POSSIBLE NI PRATIQUE DE DÉFINIR CERTAINS ÉLÉMENTS DE SOUTIEN. TOUTS LES EFFORTS SONT FAITS POUR ASSURER UN CONCEPT OPÉRATIONNEL AINSI QUE LES RESSOURCES LOGISTIQUES ET DE FORMATION, AVANT DE PROCÉDER AU CHOIX DE L'EQUIPEMENT.

## APPENDICE "A"

NOM DU MINISTRE OU DE L'AGENCE:  
MINISTRE DE LA DEFENSE NATIONALE

#	RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL	REPOUSE DU MINISTRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	REPOUSE MISE A JOUR AU 31 DEC 84
12.66	LE MINISTRE DEVRAIT S'ASSURER QUE LES MODIFICATIONS IMPORTANTES APORTEES A LA MANIERE D'ACQUISITION D'INFORMATION SONT SENSIBLES DE FACON OFFICIELLE AU CONSEIL DU TRESOR, DES QUELLES SONT PORTEES A SA CONNAISSANCE.	LE MINISTRE CONVIENT QUE LES MODIFICATIONS IMPORTANTES APORTEES AUX GRANDS PROJETS COMPLEXES DEVRAIENT ETRE COMMUNIQUEES A L'ETAT MAJOR DES ARMES, EN CONNAISSANCE DESQUELS LE MINISTRE VOIT A ELABORER DES METHODES QUI LUI PERMETTENT D'AMELIORER SA CAPACITE DE PREVOIR LES FRAIS LIES AUX OPERATIONS ET A L'ENTRETIEN, S'ASSURANT AINSI DES LE DEBUT QUE LE CONSEIL DU TRESOR A ETE MIS AU COURANT DE TOUTS LES COUTS EVENTUELS.	LE MINISTRE SIGNALE LES MODIFICATIONS IMPORTANTES PAR DES MISES A JOUR SEMESTRIELLES DE PROJET APPROUVES PAR LE MINISTRE ET SOUMISES A L'EXAMEN DES MEMBRES DU COMITE PERMANENT DES COMPTES PUBLICS. LES MISES A JOUR, LA COMMUNICATION ENTRE LE MINISTRE ET LE COMITE PERMANENT DES COMPTES PUBLICS, LE MINISTRE POURSUIT ENTRE LES AUTORITES DU CT ET DU MND. JUSQU'A MAINTENANT, CETTE FACON DE FAIRE RAPPORT ET D'ASSURER LA LIAISON, NOTAMMENT DANS LE CAS DU CP-18, N'A PAS FAIT L'OBJET D'OBSERVATIONS ET DE CRITIQUES DE LA PART DU CT.
12.71	LE MINISTRE DEVRAIT METTRE SUR PIED UN SYSTEME DE BASE DE GESTION DES PROJETS QU'IL COMPORTE UN CHOIX D'APPLICATIONS ET QUI SERVIRAIT A TOUTS LES GRANDS PROJETS.	LE MINISTRE EST CONSCIENT DU PROBLEME. IL EST EN VOIE D'ELABORER UN DOCUMENT SUR LA GESTION DES PROJETS QUI EXPOSERA TOUTS LES PRINCIPES ET LA PROCEDURE POUR REALISER UN PROJET JUSQU'A L'ETAPE D'UTILISATION. LE MINISTRE ENVISAGE DE PRESENTER CE DOCUMENT AU DEBUT DE 1985.	LE MND A IDENTIFIE PLUSIEURS MOULES D'INFORMATION QUI POURRAIENT ETRE UTILISES DANS LA GESTION DE PROJETS ET QUI SONT PRESENTMENT EN VOIE D'ETABLISSEMENT. IL RESTE A VOIR S'IL SERAIT PRATIQUE DE LES INTRODIRE DANS UN SYSTEME DE BASE DE GESTION DE PROJETS. EN EFFET, CHAQUE PROJET COMPORTE SES PROBLEMES DE GESTION PARTICULIERS ET CHAQUE BUREAU POSSEDE SON PROPRE STYLE DE GESTION.
12.125	LE MINISTRE DEVRAIT PRENDRE DES MESURES POUR AMELIORER LA GESTION DE SES TROIS PRINCIPAUX SERVICES D'ENTRETIEN EN CE QUI CONCERNE LA DEFINITION DE LA CAPACITE, LA MESURE DE L'EFFICACITE, LES NORMES DE TRAVAIL, LES DONNEES SUR LES COUTS ET LES RAPPORTS SUR LA MESURE DU RENDREMENT, A LA FOIS POUR LES TEMPS DE PAIX ET DE GUERRE.	LE MINISTRE CONTINUERA DE S'OCCUPER DE CES PROBLEMES TANT EN TENANT COMPTE DU FAIT QUE LE VOLUME DE TRAVAIL FLUCTUE DANS TOUTS LES SERVICES, QU'IL DOIT MAINTENIR UNE CAPACITE DE TEMPS DE GUERRE ET QUE LES DEBANQUES AUXQUELLES IL DOIT RENDRE CHANGENT A MESURE QUE L'ON FAIT L'ACQUISITION DE NOUVEL EQUIPEMENT ET QU'ON LE MET EN SERVICE.	POUR TRAITER DES PROBLEMES SOULEVES PAR LE VERIFICATEUR GENERAL, NOUS ELABORONS ACTUELLEMENT DE NOUVEAUX SYSTEMES D'INFORMATION SUR L'ENTRETIEN ET AMELIORONS LES SYSTEMES EXISTANTS.

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE

31 MARS 1984

APPENDICE "A"

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

REPOSE NISE A JOUR AU 31 DEC 84

I RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

REPOSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT

12.141

DES CONDITIONS DEVRAIENT ÊTRE ÉNONCÉES CLAIREMENT DANS TOUS LES MARCHÉS D'ACQUISITION D'ÉQUIPEMENT IMPORTANT, DE FAÇON À S'ASSURER QU'ELLES RESPECTENT LES OBJECTIFS DU PROGRAMME DE RETOMBÉES INDUSTRIELLES ET QU'ELLES TIENNENT COMPTES DES ÉVALUATIONS ÉCONOMIQUES DES PROJETS ANTÉRIEURS. LE RESPONSABLE DE LA PASSATION DES MARCHÉS DEVRAIT VOIR À CE QUE L'ON RESPECTE LES CLAUSES DU MARCHÉ.

LE MINISTÈRE CONVIENT ENTièrement QUE LES RETOMBÉES INDUSTRIELLES DEVRAIENT ÊTRE CLAIRÉMENT ÉNONCÉES ET QU'ON EN EXERCÉ UN CONTRÔLE SOIGNE.

BIEN QUE CETTE QUESTION RELÈVE PRINCIPALEMENT DU MINISTÈRE DE L'ÉXPANSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE, EN TANT QUE MINISTÈRE CHARGÉ DES ACQUISITIONS DANS LEUR ENSEMBLE, IL L'ON S'ASSURERA QUE L'ON DONNE SUITE À L'OBSERVATION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL.

12.150

LE MINISTÈRE DEVRAIT METTRE SUR PIED UN PROGRAMME D'EXAMENS INDEPENDANTS CONSECUTIFS A LA REALISATION DES PROJETS DE CONSTRUCTION. CES EXAMENS DEVRAIENT PORTER NON PAS SUR TOUS LES PROJETS MAIS SUR UN ECHANTILLON REPRESENTATIF DES PROJETS REALISES CHAQUE ANNEE.

LE MINISTÈRE CONVIENT QUE LA REALISATION DE TOUT PROJET DEVRAIT ÊTRE SUIVIE D'UN EXAMEN, ET QUE CE PROCESSUS DEVRAIT ÊTRE AU MOINS AUSSI SOIGNE QUE LE PROCESSUS D'APPROBATION EN PLACE POUR COMPARER DES QUESTIONS COMME LA CONFORMITE AUX EXIGENCES D'OPERATION, LES COUTS TOTAU ET LES ENFES.

LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION, NONNANTANT LE FAIT QUE LE MINISTÈRE REMPLIT UN RAPPORT/EXAMEN CONSECUTIF A LA REALISATION DES PROJETS DE CONSTRUCTION POUR LE PREMIER GRAND PROJET DE CONSTRUCTION. LE MINISTÈRE CONVIENT QUE L'ON DOIT PORTER DE CE RAPPORT (POUR EN QU'IL DOIT PROJETS TERMINEES CHAQUE ANNEE) EN VUE D'EXAMINER L'EXECUTION DES PHASES D'APPROBATION, DE CONCEPTION ET DE MISE EN OEUVRE. DE PLUS, LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES DU PROJET SERONT MESUREES EN RETARD DES RETOMBÉES PRÉVUES OU ESTIMÉES. L'ON S'ATTEND À CE QUE LE PREMIER GRAND EXAMEN SOIT ENTREPRIS EN 1985.



APPENDICE "A"

NOM DU MINISTERE OU DE L'AGENCE:

MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE

REFUSEE MISE A JOUR AU 31 DEC 84

#	RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL	REPONSE DU MINISTERE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	LE MINISTERE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. NOUS EXAMINONS DEJA LA STRUCTURE DES CLASSIFICATIONS ET DES METIERS TOUR METTRE AU POINT UN PLAN DE STRUCTURE DES FORCES A LONG TERME. LE PLAN DE STRUCTURE DES FORCES SERVIRA A DETERMINER LES BESOINS EN PERSONNEL EN TEMPS DE PAIX ET EN TEMPS DE GUERRE. IL SERA SUIVI PAR UN EXAMEN SUBSEQUENT POUR L'ELABORATION DE POLITIQUES ET DE MODALITES COMPLEMENTAIRES RELATIVES AU PERSONNEL. IL FAUDRA JUSQU'A DEUX ANS POUR REALISER LE PLAN DE STRUCTURE DES FORCES ET L'EXAMEN SUBSEQUENT.
12.162	LE MINISTERE DEVRAIT, COMME COMPOSANTE MAJEURE DE LA STRUCTURE DES FORCES A LONG TERME, REPENSER DE FACON APPROPRIEE LA CONCEPTION DE LA STRUCTURE DES CATEGORIES D'EMLOI ET DES METIERS ET IL DEVRAIT VEILLER A CE QUE LES POLITIQUES EN MATIERE DE PERSONNEL ET DE DOTATION SOIENT CONFORMES A CETTE STRUCTURE GLOBALE.	IL S'AGIT LA D'UNE QUESTION TRES COMPLEXE OUI DEMANDERAI UNE ETUDE APPROFONDISSE. LE MINISTERE CONSIDERE CETTE QUESTION COMME UNE EXIGENCE A LAQUELLE ON SATISFERA UNE FOIS APPROUVEE LA STRUCTURE PRODUITE DANS LE CADRE DE LA PLANIFICATION NORMATIVE.	LE MINISTERE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. NOUS EXAMINONS DEJA LA STRUCTURE DES CLASSIFICATIONS ET DES METIERS TOUR METTRE AU POINT UN PLAN DE STRUCTURE DES FORCES A LONG TERME. LE PLAN DE STRUCTURE DES FORCES SERVIRA A DETERMINER LES BESOINS EN PERSONNEL EN TEMPS DE PAIX ET EN TEMPS DE GUERRE. IL SERA SUIVI PAR UN EXAMEN SUBSEQUENT POUR L'ELABORATION DE POLITIQUES ET DE MODALITES COMPLEMENTAIRES RELATIVES AU PERSONNEL. IL FAUDRA JUSQU'A DEUX ANS POUR REALISER LE PLAN DE STRUCTURE DES FORCES ET L'EXAMEN SUBSEQUENT.
12.163	LA RESPONSABILITE DE L'INTEGRATION DE L'ESTABLISSEMENT DE L'EFFECTIF, DES POLITIQUES EN MATIERE DE DOTATION ET DES POLITIQUES AUTRES EN MATIERE DE PERSONNEL, DEVRAIT ETRE CLAIRESMENT CONFIEES A UN HAUT FONCTIONNAIRE; DE PLUS, UN SERVICE DISTINCT DE PLANIFICATION DU PERSONNEL MILITAIRE DEVRAIT ETRE CREE ET IL DEVRAIT RELEVIER DE CE HAUT FONCTIONNAIRE	L'ETUDE DE PLANIFICATION NORMATIVE, ACTUELLEMENT EN COURS AU MINISTERE, DEVRAIT, UNE FOIS APPROUVEE, PREVOIR A LA FOIS UNE STRUCTURE DES FORCES EN TEMPS DE PAIX ET EN TEMPS DE GUERRE. L'INTEGRATION EN PERSONNEL REQUISE SUBSEQUENTMENT SERA LA RESPONSABILITE DU SMA DU PERSONNEL; QUANT A L'ETABLISSEMENT DE L'EFFECTIF ET DE L'ORGANISATION, IL INCOMBERA AU CHEF DU PROGRAMME. CETTE FONCTION EST LA RESPONSABILITE DU SOUS-CHEF DE L'ETAT-MAJOR DE LA DEFENSE.	IL EXISTE AU MIN UN SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES QUI REJAVE DU VICE-CHEF DE L'ETAT-MAJOR DE LA DEFENSE. LE CHEF DU PROGRAMME MILITAIRE REJAVE LA GESTION DES PERSONNELS ET DES EFFECTIFS EN SON NOM. LE SMA (PER) EST CHARGE D'ETABLIR LES POLITIQUES DE GESTION DU PERSONNEL EN VUE DE DOTER LES POSTES A L'EFFECTIF. LA COMPLEXITE DE LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES DU MINISTERE EXIGE QU'UN HAUT FONCTIONNAIRE DU NIVEAU DU SMA (PER) EN ASSUME EXCLUSIVEMENT LA RESPONSABILITE.

## APPENDICE "A"

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DEC 84

## RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

## REQUÊRE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT

12.170 LE MINISTÈRE DEVRAIT ÉTABLIR DES RECONNAISSANCES POUR CONCILIER LES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION INDIVIDUELLE AVEC LES RESSOURCES DISPONIBLES POUR LA FORMATION.

LE MINISTÈRE DISPOSE DE MESURES EFFICACES QUI LUI PERMETTENT DE DÉFINIR LES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION INDIVIDUELLE ET D'ÉTABLIR DES PRIORITÉS À CE SUIET. L'ATTRIBUTION DES RESSOURCES DESTINÉES À RÉPONDRE À CES BESOINS, AINSI QU'À ASSURER LES RESOURCES SUPPLÉMENTAIRES N'EST CEPENDANT PAS AINSI BIEN DÉFINIE. LE MINISTÈRE DISPOSE DE MÉTHODES DE COORDINATION POUR ÉTABLIR LES PRIORITÉS EN MATIÈRE D'ÉQUIPEMENT ET DE CONSTRUCTION POUR L'ENSEMBLE DE SES BESOINS EN MATIÈRE DE CONSTRUCTION. IL CONVIENT D'INTÉGRER RESSOURCES AUX BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION INDIVIDUELLE. LE MINISTÈRE ENVISAGE LA POSSIBILITÉ D'INSTAURER UN SYSTÈME DE RETROACTION QUI PERMETTE DE MIEUX RELIER LES EXIGENCES DES OPÉRATIONS ET LES PROGRAMMES DE FORMATION.

12.173 LE MINISTÈRE DEVRAIT ÉTUDIER DANS LE CAS DES ACQUISITIONS D'ÉQUIPEMENT IMPORTANT, LA NECESSITÉ D'ANALYSER LES COÛTS-AVANTAGES EN FONCTION DE LA DURÉE D'UTILISATION DES OPTIONS DE FORMATION.

IL S'AGIT D'UN BESOIN CONNU, ET LE NOUVEAU GUIDE AUX GESTIONNAIRES DE PROJETS RENFERME UNE ANNEXE QUI EXPOSE LES BESOINS EN FORMATION EN RAPPORT AVEC LES NOUVELLES ACQUISITIONS. CE DOCUMENT INDICHERA À CE QU'ILS DOIVENT ÉVALUER LES COÛTS DE LA FORMATION DES LE DÉBUT D'UN PROJET.

12.177 LE MINISTÈRE ENVISAGE DE NOUVELLES TECHNIQUES DE FORMATION.

LE MINISTÈRE ENVISAGE DE NOUVELLES TECHNIQUES DE FORMATION. BON NOMBRE DE PROJETS ONT ÉTÉ ENTREPRIS AU SUJET DE LA FORMATION INDIVIDUELLE ET DE LA FORMATION ASSISTÉE PAR ORDINATEURS. UN GRAND PROJET D'ÉLABORATION DE FORMATION INFORMATISÉE EST ACTUELLEMENT À L'ÉTUDE.

N'EN D'AMÉLIORER LE PROCESSUS. LE MINISTÈRE MET AU POINT UN SYSTÈME POUR ÉVALUER LA RELATION ENTRE LES CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES ACQUISES AU COURS DE LA FORMATION ET CELLES QUI SONT NÉCESSAIRES POUR BIEN EFFECTUER LE TRAVAIL. CE SYSTÈME DEVRAIT NOUS AIDER À ÉTABLIR LA MEILLEURE MÉTHODE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE FORMATION INDIVIDUELLES RESSOURCES DE FORMATION DISPONIBLES.

LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. UN NOUVEAU GUIDE DESTINÉ AUX ADMINISTRATEURS DES PROJETS EN COURS D'ÉLABORATION ÉVALUERA LES COÛTS DE FORMATION ET LES COÛTS APPRÉHENS DES LE DÉBUT D'UN PROJET.

LE MINISTÈRE A TERMINÉ UNE ÉTUDE IMPORTANTE SUR LA FORMATION, Y COMPRIS LA RATIONALISATION DES BESOINS DE FORMATION, ET S'OCCUPERA DE COMPLÉTER LES LACUNES. DE PLUS, LE MINISTÈRE A LA FERME INTENTION D'INTRODUIRE DE NOUVELLES TECHNIQUES DE FORMATION, NOTAMMENT LES TECHNIQUES D'APPRENTISSAGE ADAPTE AU RYTHME PERSONNEL ET LES TECHNIQUES D'APPRENTISSAGE ASSISTÉ PAR ORDINATEUR.

APPENDICE "A"

NOM DU MINISTERE OU DE L'AGENCE:		MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE	
RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL		REPOSE DU MINISTERE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	REPOSE MISE A JOUR AU 31 DEC 84
12.183	LE MINISTERE DEVRAIT ETABLIR SES BESOINS EN MATIERE DE RESSOURCES CIVILES D'APRES LES EXIGENCES OPERATIONNELLES DES RESSOURCES MILITAIRES.	LA BASE POUR LA DETERMINATION DE CES BESOINS SE TROUVE DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION NORMATIVE. LE MINISTERE ASSOCIERA LES STRUCTURES EN TEMPS DE PAIX ET EN TEMPS DE GUERRE EN VUE D'UNE DEFINITION PLUS DETAILLEE DE SES BESOINS EN MATIERE DE RESSOURCES CIVILES.	LE MINISTERE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. ON ETABLIT PRESENTEMENT LES BESOINS EN MATIERE DE RESSOURCES CIVILES EN TEMPS DE PAIX ET EN TEMPS DE GUERRE, DANS LE CADRE DU PLAN DE STRUCTURE A LONG-TERME DES FORCES.
12.186	LE MINISTERE DEVRAIT S'ASSURER QUE LES RESSOURCES MILITAIRES ONT DETERMINE LES BESOINS EN MATIERE DE RESSOURCES CIVILES. CES BESOINS SONT EVALUES EN FONCTION DU SOUTIEN APORTE AUX OPERATIONS MILITAIRES ET QU'UN ORDRE DE PRIORITES APPROPRIE EST ETABLI.	LE MINISTERE S'EST PENCHE SUR CETTE LACUNE LORS D'UNE RECENTE ETUDE.	LE MINISTERE A ETABLI UN SYSTEME DE FORMATION DES CIVILS CONCU POUR S'ASSURER QUE LES RESSOURCES MILITAIRES PUISSENT DETERMINER LES BESOINS EN FORMATION DE LOIS EMPLOYES CIVILS QUE CES BESOINS SONT EVALUES EN FONCTION DU SOUTIEN NECESSAIRE AUX OPERATIONS DU MEN ET QU'UN ORDRE DE PRIORITE APPROPRIE SOIT ETABLI.
12.191	LE MINISTERE DEVRAIT ELABORER UN PLAN ET UN CALENDRIER DE TRAVAIL POUR AMELIORER SES SYSTEMES D'INFORMATION EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES EN CE QUI A TRAIT AUX OPERATIONS EN TEMPS DE PAIX ET EN TEMPS DE GUERRE.	LE MEN A PREPARE UN CALENDRIER DES PROJETS DE TAO A LONG TERME POUR 1984-1985, MAIS IL N'A PAS LE TEMPS DE PREPARER UNE APPLICATION EN RAISON D'UN MANQUE DE RESSOURCES.	LE PLAN ET LE CALENDRIER DE TRAVAIL EN VUE D'AMELIORER LES SYSTEMES D'INFORMATION SUR LA GESTION DU PERSONNEL EN TEMPS DE PAIX ET EN TEMPS DE GUERRE, SERA MIS A JOUR ET UNE PROPOSITION DE DEVELOPPEMENT DU PROGRAMME SERA ELABOREE EN 85.



RAPPORT DE SUITE AU COMITE PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU RAPPORT DU VERIFICATEUR GENERAL DU CANADA POUR L'ANNEE FINANCIERE TERMINEE LE 31 MARS 1984

APPENDICE "A"

NOM DU MINISTRE OU DE L'AGENCE:  
MINISTRE DE LA DEFENSE NATIONALE

REPONSE MISE A JOUR AU 31 DEC 84

REPONSE DU MINISTRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT

# RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL

12.204 LE MINISTRE DEVRAIT EXAMINER PLUS AVANT LE RÔLE DU TAD PAR RAPPORT À SON PLAN DE TRAVAIL. LES AUTRES COMITÉS DE TRAVAIL EN MATIÈRE DE TAD, EN PARTICULIER LE LONG TERME ET ATTRIBUER DES RESPONSABILITÉS CONCERNANT LA GESTION, L'EXAMEN ET LA MISE À JOUR DES PLANS ET STRATÉGIES.

CES ACTIVITÉS SONT COORDONNÉES AU NIVEAU DU QUIN ET DES DIVERS COMMANDEMENTS. LE MINISTRE CONVIENT QU'IL DOIT METTRE SUR PIED DES SYSTÈMES D'INFORMATION QUI PERMETTENT D'ÉVALUER LES STRATÉGIES ET LES IMPORTANCES DE SON INFORMATION. C'EST POURQUOI IL A LANCÉ, AU MOIS D'AOÛT 1983, LE PROJET DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DANS UN CADRE INFORMATIQUE. CE PROJET DEVRAIT PERMETTRE, ENTRE AUTRES, TEL QUE GARANTIR, L'ÉLABORATION D'UN PLAN STRATÉGIQUE QUI DEVRAIT ÊTRE COMPRIS DANS LE PROGRAMME DES SERVICES DE DÉFENSE, DANS LE PLAN DE DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS, DANS LE PLAN OPÉRATIONNEL ANNUEL ET DANS LE PLAN DE LA STRATÉGIE DU PROGRAMME DES SERVICES DE DÉFENSE.

UNE FOIS ACCORDÉE L'AUTORISATION D'ÉLABORER UN PLAN STRATÉGIQUE EN MATIÈRE DE TAD, LE TRAVAIL A ÉTÉ ENTREPRIS. L'ÉTUDE DE LA MÉTHODE DE PLANIFICATION AINSI QUE LA PLANIFICATION ONT PRIS FIN AU MOIS D'OCTOBRE 1984. LES ÉTAPES IMPORTANTES SONT LES SUIVANTES:

- MARS 1985 - APPROBATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION
- DEC 1985 - PLAN INITIAL
- MARS 1986 - APPROBATION DU PLAN INITIAL ET PREMIÈRE ANNÉE DE MISE EN ŒUVRE

NOTA: L'APPROBATION ET LA MISE EN ŒUVRE SERONT FONCTION DE L'INTÉGRATION AVEC LES PLANS DU MINISTRE.

31 MARS 1984

## APPENDICE "A"

NOM DU MINISTRE OU DE L'AGENCE:

MINISTRE DE LA DEFENSE NATIONALE

REPONSE MISE A JOUR AU 31 DEC 84

REPONSE DU MINISTRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT

# RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL

12.206 LE MINISTRE DEVRAIT ELABORER UN PLAN A COURT TERME EN MATIERE DE TRAITEMENT AUTOMATIQUE DES DONNEES, CONFORMEMENT A UN PLAN A LONG TERME EN MATIERE DE TRAITEMENT AUTOMATIQUE. LE MINISTRE DEVRAIT ELABORER UN CALENDRIER DE TRAVAIL ET D'INSTRUMENTER UTILISE POUR LA PRISE DE DECISIONS DE LA GESTION A PLUSIEURS NIVEAUX.

LE MINISTRE CONVIENT DE LA NECESSITE D'ELABORER DES PLANS A COURT TERME LIES A DES PLANS A LONG TERME ET CONFORMES A CEUX-CI. IL REVISERA SON PLAN DE TRAVAIL TRIENNIEL EN VUE DE LE FAIRE CONCORDER AVEC LE PLAN STRATEGIQUE DE TAD, UNE FOIS QUE CELUI-CI SERA ETABLI.

EN ATTENDANT LA MISE AU POINT ET L'APPROPRIATION DU PLAN STRATEGIQUE EN MATIERE DE TAD, ON CONTINUERA A ELABORER LA FORTION TAD DU PLAN DE SYSTEME DE TECHNOLOGIE INTEGREE (ITSP) EN COLLABORATION AVEC LE MINISTRE DES ARMEES, LE MINISTRE DES FINANCES, LE MINISTRE DU TRAVAIL, LE MINISTRE DU TRESOR. CETTE PORTION DU PLAN CONTIENDRA LES PROJETS DE TAD QUI ONT ETE APPROUVES, LA SELECTION PRELIMINAIRE DES PROJETS D'IMMOBILISATIONS DU MEN, DE MEME QUE LES PROJETS DE TAD QUE L'ON PREVOIT DEFINIR DURANT LA PROCHAINE ANNEE. LE CALENDRIER DU PLAN A LONG TERME EN MATIERE DE TAD SERA EGALEMENT RESPECTE AU COURS DE L'INTERVALLE.

12.208 LE MINISTRE DEVRAIT VEILLER A CE QUE DES PREVISIONS DETAILLEES DES COUTS SOIENT ETABLIES, ET CE QUE DES ANALYSES COUTS-AVANTAGES APPROPRIEES SOIENT EFFECTUEES POUR CHAQUE PROJET. IL DEVRAIT ELABORER DES LIGNES DIRECTRICES POUR DEFINIR LES EXIGENCES EN CE QUI CONCERNE LES RAPPORTS COUTS-AVANTAGES. LE MINISTRE DEVRAIT EGALEMENT ELABORER UNE METHODE D'EXAMEN CONSECUTIF A LA MISE EN APPLICATION.

LE MINISTRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION ET IL EXAMINE ACTUELLEMENT DIVERSES FACONS DE LA METTRE EN APPLICATION. CETTE RECOMMANDATION SE RAPORTE AUX RECOMMANDATIONS QUI ONT TRAIT A L'ETAPE D'ACQUISITION POUR LES PROJETS D'EQUIPEMENT IMPORTANT.

LES RESULTATS DE L'EXAMEN DU PROCESSUS DE GESTION DU PROJET DU MINISTRE SERONT UTILISES POUR LES PROJETS DE TAD, S'IL Y A LIEU. LE PROCESSUS DE GESTION DES SYSTEMES DE TAD, QUI INSTITUTIONNALISE LES CONTROLES ETAPE PAR ETAPE DU CYCLE DE VIE DU SYSTEME DE TAD, PERMETTRA DE RECUEILLIR LES COUTS REQUIS POUR LES PROJETS DE TAD. LE SERVICE DE GESTION DE PROJETS FOURNIRA LES RAPPORTS SUR L'AVANCEMENT DES PROJETS. ON PROCEDE EGALEMENT A L'ELABORATION D'UN SYSTEME D'EXAMEN CONSECUTIF A LA MISE EN APPLICATION. LA MISE EN OEUVRE INITIALE DU PROCESSUS DE GESTION DES SYSTEMES SERA REALISEE D'ICI LE 31 MARS 1985, ET LA MISE EN OEUVRE COMPLETE EST PREVUE POUR L'ANNEE FINANCIERE 1985-1986.

## APPENDICE "A"

#	RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL	REPONSE DU MINISTRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	REPONSE MISE A JOUR AU 31 DEC 84
12.213	LE MINISTRE DEVAIT CONTROLER LE RENDMENT DE SES INSTALLATIONS ET SYSTEMES INFORMATIQUES DE FACON CONTINUE ET UTILISER CES DONNEES DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DU TNO.	LE MINISTRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. C'EST LA UNE DES PRINCIPALES RAISONS D'ETRE DU PROCESSUS DE GESTION DES SYSTEMES DE TNO AU SUJET DUQUEL ON A FOURNI TOUS LES DETAILS AU PERSONNEL DU BUG, ET QU'IL APPREU ENTIEREMENT.	BIEN QUE DES MECANISMES DE CONTROLE, DE COMPTABILISATION ET DE PLANIFICATION, NOTAMMENT POUR L'UTILISATION DES ORDINATEURS, SOIENT EN PLACE DEPUIS QUELQUE TEMPS, LE PROCESSUS DE GESTION DES SYSTEMES DE TNO INSTITUTIONNALISE LEUR USAGE ET PRODUIT DES DONNEES D'UTILISATION POUR LES SYSTEMES DONNES. ON A COMMENCE A REVISITER LES DONNEES FAUTE DES PROJECTIONS SUR LES BESOINS FUTURS. LA QUALITE DE CE PROCESSUS DE PLANIFICATION SERA EVALUEE REGULIEREMENT.
12.215	LE MINISTRE DEVAIT COMPILER DES DONNEES INTEGRALES SUR LES COUTS DE CHACUN DE SES GRANDES SYSTEMES D'APPLICATIONS, ET S'EN SERVIR DANS LA PLANIFICATION ET LA MESURE DU RENDMENT.	LE MINISTRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. BIEN QU'IL N'AIT PAS EN SA POSSESSION TOUS LES DETAILS A CE SUJET, LE MINISTRE A REQUEILLI DE NOMBREUSES DONNEES SUR LES COTS DIRECTS. COMMENCANT L'UTILISATION DE CES DONNEES, IL A D'UNE PLANIFICATION ULTERIEURE, FUT PLUTOT RESTREINTE.	EN SE QUI A TRAIT AUX SYSTEMES D'APPLICATIONS NATIONAUX, NOUS REQUEILLONS ACTUELLEMENT DES DONNEES RELATIVES AUX COTS DIRECTS, NOTAMMENT, LE TYPE DE RESSOURCE DE PROGRAMME ET TRAITEMENT D'APPLI PAR EXEMPLE). CECI SERVIRA DE BASE POUR L'ELABORATION DES ENTENTES SUR LE NIVEAU DES SERVICES QUI INDIQUERONT LES BESOINS ACTUELS ET FUTURS EN RESSOURCES ET LES AUTORISATIONS, ET SERVIRONT A LA PLANIFICATION DE LA CAPACITE DES SYSTEMES. DES ENTENTES SUR LE NIVEAU DES SERVICES A PRENDRE EN CONSIDERATION SERONT EN ETABLISSEMENT ET SERA MISE EN APPLICATION LORS D'UN PREMIER ESSAI D'ICI LE 31 MARS 1985, ON PRODUIT L'EMPLOYER PROGRESSIVEMENT POUR D'UTRE SYSTEMES D'APPLICATIONS, COMPTER DU MOIS D'AVRIL 1985.

NM DU MINISTRE OU DE L'AGENCE:

MINISTRE DE LA DEFENSE NATIONALE



APPENDICE "A"

NOM DU MINISTERE OU DE L'AGENCE:

MINISTERE DE LA DEFENSE NATIONALE

REFONSE MISE A JOUR AU 31 DEC 84

REFONSE DU MINISTERE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT

RECOMMUNICATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL

12.217 TOUTS LES GRANDS SYSTEMES IMPORTANTS DEVRAIENT ETRE LOTES DE PLANS OFFICIELS DE CAPACITE DE SURVIE ET DE REUPERATION EN CAS DE DENSITRE.

LE MINISTERE EST CONSCIENT DE LA NECESSITE DE PLANS DE CAPACITE DE SURVIE, RENDEE OFFICIELLE DANS SA POLITIQUE DE CAPACITE DE SURVIE DU TRD, APPROVEE AU MOIS DE JUIN 1984. LE MINISTRE CONSIDERE LA NECESSITE D'ETABLIR D'IMPORTANTS METHODES ET LIGNE DIRECTRICES SUGGEREES POUR ASSURER LA MISE EN APPLICATION DE CETTE POLITIQUE.

DANS LE COURSE DE L'ELABORATION DU PLAN DE CAPACITE DE SURVIE DES SYSTEMES DE TRD, DES NIVEAUX DE SERVICES ESSENTIELS INDIQUANT LE NOMBRE MINIMAL D'OFFICIERS ET D'ADJUTANTS REQUIS POUR EXECUTER LE TRAITEMENT EN CAS D'URGENCE ONT ETE DEFINIS POUR CHAQUE APPLICATION. L'EVALUATION PRELIMINAIRE DE LA PRIORITE DES APPLICATIONS EST MAINTENANT TERMINEE ET LA DESIGNATION DES CENTRES AUXILIAIRES OU DE REMPLACEMENT POUR LE TRAITEMENT DEVAIT ETRE TERMINEE D'ICI LE MOIS D'OCTOURE 1985.



D.B. DEWAR  
SOUS-MINISTRE  
MINISTRE DE LA DEFENSE NATIONALE

## APPENDICE "PUBL-7"

COUTS RATACHES AU CF-18

PROJETS ASSOCIES (LONGUE ECHEANCE)	PROJET DE CF-18 (APPROBATION GOUVERNEMENTAL)	ACQUISITION NATIONALE OPERATIONS ET ENTRETIEN
MISSILES AIR-AIR (RESERVES DE GUERRE)	138 AVIONS	COUTS REPETITIFS
POINTS D'ACCROCHAGE, RESERVOIRS, LEURRES ANTI- RADAR ET PYROTECHNIQUE (RESERVES DE GUERRE)	ARMEMENTS INITIALS EQUIPMENT OPERATIONEL SPECIFIE	REAPPROVISIONNEMENT DES RECES DE RECHANGE SUPPORT EN GENIE
AVIONS DE REMPLACEMENT	GUERRE ELECTRONIQUE (AVIONS DE L'OTAN)	REPARATION, REVISION ET SUPPORT DU LOGICIEL
ARMEMENTS AMELIORES	SUPPORT LOGISTIQUE INITIAL	COUTS NON-REPETITIFS
CAPACITE ACCRUE DE GUERRE ELECTRONIQUE	AMERLORATION DES INSTAL- LATIONS	SYSTEMIQUE
AUTRE EQUIPMENT OPERATIONEL	TAXE FEDERALE DE VENTE GESTION DU PROJET	PIECES DE RECHANGE OPERATIONELLES
	RECUPERATION POUR R ET D	RATRAPAGES
A LA FIN DE 1990 \$3.581 BILLION	A 1988 \$5.194 BILLION	A AF 87/88 \$0.777 BILLION

NOTE - N'INCLUS PAS LE CARBURANT, LE PERSONNEL OU LE D'OPERATION DES INSTALLATIONS

















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

Kenneth M. Dye, Auditor General;  
D.W.T. Rattray, Principal, Transport, Defence and Foreign  
Affairs.

### *From the Department of National Defence:*

D.B. Dewar, Deputy Minister;  
Vice-Admiral D.N. Mainguy, Vice Chief of the Defence  
Staff;  
J.R. Killick, Assistant Deputy Minister, Materiel;  
Brigadier-General R.M. Ramsbottom, Project Manager  
CF-18.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
D.W.T. Rattray, Directeur principal, Transports, Défense  
nationale, Affaires extérieures.

### *Du ministère de la Défense nationale:*

D.B. Dewar, Sous-ministre;  
Vice-amiral D.N. Mainguy, Vice-chef de l'État-major de la  
défense;  
J.R. Killick, Sous-ministre adjoint, Matériels;  
Brigadier général R.M. Ramsbottom, Bureau de projet  
CF-18.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 11

Tuesday, March 5, 1985

Chairman: Aideen Nicholson

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 11

Le mardi 5 mars 1985

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

## Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General for the fiscal year ended  
March 31, 1984—Chapter 12—Comprehensive Audit of  
the Department of National Defence

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1984—Chapitre  
12—Vérification intégrée du ministère de la Défense  
nationale

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984-85

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984-1985



STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aideen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Derek Blackburn  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
André Harvey  
Alan Redway  
Anthony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Présidente:* Aideen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Don Boudria  
Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Len Hopkins  
Jim Jepson  
Allan McKinnon  
Don Ravis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Monday, March 4, 1985:

Allan McKinnon replaced Dennis H. Cochrane (alternate).

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le lundi 4 mars 1985:

Allan McKinnon remplace Dennis H. Cochrane (substitut).

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 5, 1985  
(15)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:34 o'clock a.m., this day, the Chairman, Aideen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Bill Attewell, Gabriel Desjardins, Scott Fennell, Aideen Nicholson and Alan Redway.

*Alternates present:* Michael Cassidy, Len Hopkins, Allan McKinnon and Don Ravis.

*Other Member present:* Stan J. Hovdebo.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* E.R. Adams, T.A. Wileman and D. Clay.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* K.M. Dye, Auditor General; D.W.T. Rattray, Principal. *From the Department of National Defence:* D.B. Dewar, Deputy Minister; Vice-Admiral D.N. Mainguy, Vice Chief of the Defence Staff; Brigadier-General R.M. Ramsbottom, Project Manager CF-18; J.R. Killick, Assistant Deputy Minister (Materiel).

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of Chapter 12—Department of National Defence in the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

The Auditor General made a statement.

The witnesses answered questions.

At 11:26 o'clock a.m. the sitting was suspended.

At 11:36 o'clock a.m. the sitting resumed.

Questioning of the witnesses continued.

At 12:49 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 5 MARS 1985  
(15)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 34, sous la présidence d'Aideen Nicholson, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Bill Attewell, Gabriel Desjardins, Scott Fennell, Aideen Nicholson, Alan Redway.

*Substituts présents:* Michael Cassidy, Len Hopkins, Allan McKinnon, Don Ravis.

*Autre député présent:* Stan J. Hovdebo.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* E.R. Adams, T.A. Wileman, D. Clay.

*Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada:* K.M. Dye, Vérificateur général; D.W.T. Rattray, directeur principal. *Du ministère de la Défense nationale:* D.B. Dewar, sous-ministre; vice-amiral D.-N. Mainguy, vice-chef de l'état-major de la Défense; brigadier-général R.M. Ramsbottom, directeur du projet CF-18; J.R. Killick, sous-ministre adjoint, Matériels.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du chapitre 12, intitulé «ministère de la Défense nationale», extrait du rapport du Vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1984.

Le Vérificateur général fait une déclaration.

Les témoins répondent aux questions.

A 11 h 26, le Comité interrompt les travaux.

A 11 h 36, le Comité reprend les travaux.

L'interrogatoire des témoins se poursuit.

A 12 h 49, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, March 5, 1985

• 0934

**The Chairman:** I would like to call the meeting to order. I welcome again as witnesses the Auditor General, Mr. Kenneth Dye, and from the Department of National Defence Mr. Dewar, Deputy Minister, and Vice-Admiral Mainguy, Vice Chief of the Defence Staff.

• 0935

Because there were many issues raised in the Auditor General's report, it is proposed this morning, in the interest of having sequential questions, that we limit our questioning to two main areas, one of which in fact we dealt with to some extent at the last meeting; that is, the question of value for money in major equipment purchases. In that question will be included discussion of the CF-18 spare parts and maintenance equipment being charged to operations and maintenance rather than to the capital budget. Also, there are the criteria for choosing equipment, defence systems, and serviceability—the cannibalization of Auroras and CF-18s and defective parts for a 2.5 tonne truck.

The next issue we may be able to get to this morning is the need for long-term planning, under which we could discuss the 1975 long-term force structure plan and the normative planning process.

If members agree, I would propose that other matters raised in the Auditor General's report be deferred to our next meeting so that we could have a fuller discussion of these two large issues.

I understand Mr. Dye wishes to make a statement this morning.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Madam Chairman. I would like to comment on two matters from last Thursday's testimony: the cost of repair and overhaul equipment, and initial spares for the CF-18. As the deputy minister said, we have a difference of opinion about whether the purchase of repair and overhaul equipment was originally included in the capital funding for the CF-18 project. We say it is, in paragraph 12.110 of my report. We made this observation based on the project brief and other information made available to us during the audit. We have rechecked our audit evidence, and believe the observation in the chapter to be factual.

Also in paragraph 12.110, we refer to \$75 million to \$100 million in spares being funded outside the project. Here again,

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 5 mars 1985

**La présidente:** Je déclare la séance ouverte. C'est encore M. Dye, le vérificateur général, que nous avons le plaisir d'accueillir ce matin, et pour le ministère de la Défense nationale M. Dewar, le sous-ministre et le vice-amiral Mainguy, vice-chef de l'État major de la défense.

Étant donné le nombre de questions soulevées par le rapport du Vérificateur général, nous proposons ce matin, pour que les questions se tiennent et se suivent, que celles-ci portent uniquement sur deux domaines dont l'un a d'ailleurs été traité assez à fond à la dernière séance, c'est-à-dire la question de la valeur obtenue en échange des sommes investies pour l'achat d'équipements important. Mais nous discuterons aussi du fait que les dépenses en pièces de rechange et en matériel d'entretien pour le CF-18 sont affectées au poste fonctionnement et entretien au lieu d'être imputées au budget en capital. Nous aurons également à discuter des critères à partir desquels l'on décide du choix des équipements, des systèmes de défense, on discutera aussi de la notion d'aptitude au service, de la cannibalisation des avions Aurora et CF-18, et de ces pièces de rechange défectueuses destinées à un véhicule de 2.5 tonnes.

Mais nous aurons peut-être aussi le temps ce matin de nous pencher sur la question de la planification à long terme, et notamment de ce plan de 1975 concernant la structure des forces à long terme et du processus de planification normative.

Si vous êtes d'accord, je proposerai que toute autre question soulevée par le rapport du Vérificateur général soit reportée à notre séance suivante, afin que nous puissions nous concentrer sur ces deux domaines.

Si je ne me trompe M. Dye a une déclaration liminaire à faire ce matin.

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Merci, madame la présidente. Je voudrais revenir sur deux points qui faisaient partie de notre témoignage de jeudi dernier: le coût du matériel de réparation et de remise à neuf d'une part, et d'autre part les pièces de rechange prévues à l'origine pour le CF-18. Comme l'a dit le sous-ministre, nos avis divergent sur la question de savoir si l'achat de ces matériels de réparation et de révision étaient prévus initialement dans le budget d'immobilisation du CF-18. Dans le paragraphe 12.110 de mon rapport nous répondons par l'affirmative. Nous en arrivons à ces conclusions à partir des données du mémoire qui avait été présenté au moment de la discussion du projet, et d'autres renseignements qui nous ont été communiqués pendant notre travail de vérification. Nous avons revérifié toutes nos données et nous pensons que le contenu de ce chapitre correspond bien aux faits.

Dans ce paragraphe 12.110, nous parlons de 75 millions à 100 millions de dollars en pièces de rechange qui seront



**[Texte]**

we and the department disagree about what was included in the original project. We read the project brief to mean this should have been funded from the capital budget.

Adding together these two amounts, the \$148 million and the \$75 million, we say in paragraph 12.113 that the project is being contained within the authorized budget because of the decision to charge approximately \$225 million to operations and maintenance.

Recently I have heard that the \$148-million figure may be actually much, much higher. Therefore, I am increasingly concerned about DND's ability to keep the project within the authorized budget ceiling. I am also concerned about the fact that charging some of the basic cost to operations and maintenance makes it hard for Parliament to see the total cost of the project.

Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Mr. Dewar, I understand the department was made aware of the Auditor General's concerns and that this statement would be made. Do you wish to add anything?

**Mr. D.B. Dewar (Deputy Minister, Department of National Defence):** I would acknowledge, Madam Chairman, as the Auditor General has stated, that we seem to have either a disagreement or misunderstanding. It is still our view that the R and O set-up costs were basically to be provided from outside the project, although some, we acknowledge, were included within the project. In the case of the O and M charges, it is still our understanding that the project itself was to include initial sets of spares for three years. As is our normal practice, spares purchases for beyond that period were not to be included within the project. That was the plan approved by the Treasury Board. I regret this misunderstanding, and am at some difficulty to know how to resolve it.

• 0940

I would, if I may, Madam Chair, like to ask the project director, General Ramsbottom, if he would like to amplify what I have said, especially on the R & O question.

**The Chairman:** General Ramsbottom.

**Brigadier-General R.M. Ramsbottom (Project Manager CF-18, Department of National Defence):** Thank you, Madam Chair. I would simply like to confirm what Mr. Dewar has said with respect to repair and overhaul costs. I believe there has been a misunderstanding between the Auditor General's staff and the Department of National Defence.

Our project plan states specifically the nature of the expenditures for repair and overhaul that would be the

**[Traduction]**

financées séparément. Là encore, nous sommes en désaccord avec le ministère sur ce qui devait être dûment imputé au projet initial. Selon le document d'origine qui présente le projet, ces dépenses auraient dû être imputées au budget en capital.

Si l'on fait la somme de ces 148 millions et 75 millions de dollars, l'on peut dire—comme nous le faisons au paragraphe 12.113—que le projet ne dépasse pas le budget autorisé, et cela en raison de la décision d'imputer près de 225 millions de dollars au poste fonctionnement et entretien.

Or j'ai entendu dire récemment, par ailleurs, que cette dépense évaluée à 148 millions de dollars risquait d'être beaucoup plus élevée. Je doute donc de plus en plus que le ministère de la Défense nationale puisse réaliser ce projet dans les limites du budget autorisé. Mais je crains également que l'imputation de certains coûts de base au poste fonctionnement et entretien n'empêchent le Parlement de se rendre réellement compte du coût total du projet.

Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Monsieur Dewar, si je ne me trompe l'on a averti le ministère des préoccupations du vérificateur général, et vous saviez qu'il ferait cette déclaration. Voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. D.B. Dewar (sous-ministre, ministère de la Défense nationale):** Comme l'a dit le vérificateur général, madame la présidente, il semble bien en effet qu'il y ait désaccord ou peut-être un malentendu. Nous continuons à penser que les dépenses initiales concernant le poste réparation et remise à neuf, devaient être financées séparément, bien que certaines de ces dépenses, nous le reconnaissons, étaient prévues au sein du projet initial. Pour ce qui est du poste fonctionnement et entretien, nous continuons à penser que le projet prévoyait l'acquisition d'un jeu initial de pièces de rechange, pour une période de trois ans. Et selon notre pratique habituelle, les achats de pièces de rechange au-delà de cette période, ne devaient pas être imputés au budget initial. Ce plan avait d'ailleurs été approuvé par le Conseil du Trésor. Je regrette qu'il y ait eu ce malentendu, et je me demande en vérité comment nous allons pouvoir le résoudre.

Si vous le permettez, madame la présidente, j'aimerais demander au directeur du projet, le général Ramsbottom, de développer un petit peu ce que j'ai déjà dit, notamment sur la question des réparations et remises à neuf.

**La présidente:** Général Ramsbottom.

**Le brigadier-général R.M. Ramsbottom (directeur du projet CF-18, ministère de la Défense nationale):** Merci, madame la présidente. Je voudrais simplement confirmer ce que M. Dewar vient de dire pour ce qui concerne les coûts des réparations et remises à neuf. Je pense qu'il y a eu effectivement un malentendu entre le Bureau du vérificateur général et le ministère de la Défense nationale.

Notre plan initial prévoit de façon très précise quelles dépenses de réparations et de remises à neuf seraient imputées

*[Text]*

responsibility of the CF-18 project, identifying such items as "peculiar", "aerospace-maintenance support equipment", "publications", "technical data" and so on. I would like to state that we have fulfilled those responsibilities. We have purchased specific specialty-type test equipment for companies such as Leigh Instruments and Aviation Electric which will eventually be used for repair and overhaul. As indicated in our project plan, after the initial contractor-support period funded by the CF-18, repair and overhaul services will be funded from Vote 1. That is operations and maintenance.

As the deputy minister has stated, we believe we have fulfilled our responsibilities as outlined in our project plan and that there has been a misunderstanding with respect to the Auditor General's staff as to what those responsibilities should be.

**The Chairman:** Mr. Dye wishes further comment.

**Mr. Dye:** Part of the discussion or the confusion may be terminology. I am not quite sure whether the project plan is the same as the project brief which was submitted to the Treasury Board. We are dealing with the project brief in which we believe the costs for the original set-up of repair-based test equipment in order that they can fly the plane—not the parts and so on, but the set-up—was originally part of capital and has been removed over to operations and maintenance in order to keep the recorded costs of the project down.

**The Chairman:** Mr. Dewar.

**Mr. Dewar:** I would confirm that when we are referring to the project plan, we are referring to the project brief. We are talking about the same documentation.

**The Chairman:** If there are no further comments from either the Auditor General's staff or the Department of National Defence, I might open up the questioning. Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you, Madam Chair. I am still not clear on this \$148 million mentioned in paragraph 12.110 that the Auditor General referred as repair and set-up charges. That is really the item we are talking about. We are not talking about parts; we are talking about that. I still do not feel I have had an explanation of why that has gone into repairs and not into capital expenditures.

**BGen Ramsbottom:** As I mentioned, Madam Chair, the project has expended project funds for such items as were defined in the document we referred to: aerospace maintenance support equipment peculiar to the CF-18, publications, technical data and so on. All these are essential for the set-up of a capability to effect a third-line repair for CF-18 components. Those funds were identified in the plan and are being expended.

**Mr. Fennell:** Were they set up in the plan as a capital expenditure or a maintenance expenditure?

*[Translation]*

au budget initial du CF-18, avec une liste de poste telle que «Spéciales», «Matériel de soutien à l'entretien des appareils», «Publications», «Données techniques» et caetera. Je tiens à préciser que nous nous sommes conformés à ces dispositions. Nous avons d'ailleurs acheté certains matériels spécialisés de vérification, qu'utilisent des compagnies telles que *Leigh Instruments* et *Aviation Electric*, et qui seront utilisés pour les réparations et les remises à neuf. Comme le prévoit le plan initial du projet, après une première période où les réparations et les révisions sont la responsabilité du fabricant et sont financées dans le cadre des investissements initiaux, ces réparations seront affectées au crédit 1. C'est-à-dire au poste fonctionnement et entretien.

Comme l'a dit le sous-ministre, nous nous sommes conformés aux dispositions du projet initial, qui semblent bien avoir donné lieu à un malentendu de la part du personnel du vérificateur général.

**La présidente:** M. Dye désire répondre.

**M. Dye:** Cette discussion est peut-être en fait la conséquence d'un malentendu terminologique. Lorsque vous parlez du plan initial concernant le projet, s'agit-il du même document que ce mémoire qui a été soumis au Conseil du Trésor. Nous avons eu affaire au mémoire, dans lequel les coûts d'acquisition de ces équipements de base destinés à la vérification et à la réparation, et dont on a absolument besoin pour pouvoir faire voler l'avion—je ne parle pas ici des pièces de rechange—ces coûts donc étaient d'abord imputés au budget en capital, et ont ensuite été affectés au poste fonctionnement et entretien, pour écraser les coûts du projet à proprement parler.

**La présidente:** Monsieur Dewar.

**Mr. Dewar:** Lorsque nous parlons du plan initial du projet, nous parlons du mémoire auquel vous vous réferez. Il s'agit donc bien du même document.

**La présidente:** Si le vérificateur général et les représentants du ministère de la Défense nationale ne désirent plus prendre la parole, nous allons passer aux questions. Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Merci, madame la présidente. Je me pose encore des questions sur ces 148 millions de dollars cités au paragraphe 12.110 par le vérificateur général, et où il est question de services initiaux de réparation. C'est bien de cela dont il est question, et non pas de pièces de rechange. Je ne comprends donc pas pourquoi cela a été inscrit dans réparation, au lieu de dépenses d'immobilisation.

**Bgen Ramsbottom:** Comme je l'ai dit, madame la présidente, certaines dépenses étaient déjà prévues dans le budget initial du projet, pour les postes dont j'ai déjà parlé: équipements de soutien à l'entretien des appareils CF-18, publications, données techniques, et caetera. Voilà des équipements nécessaires si l'on veut pouvoir faire certaines réparations de troisième ordre sur le CF-18. Voilà donc des sommes qui avaient été prévues au plan initial et qui ont été dépensées en tant que telles.

**M. Fennell:** Étaient-elles prévues au titre des dépenses d'immobilisation ou d'entretien?

[Texte]

• 0945

**BGen Ramsbottom:** They were defined as a CF-18 project budget expenditure.

**Mr. Fennell:** As a capital expenditure?

**BGen Ramsbottom:** The CF-18 project, if I might, sir, is totally capital.

**Mr. Fennell:** Fine. So you agree with the Auditor General's comment that the \$148 million is part of the capital cost.

**BGen Ramsbottom:** No, the Auditor General's report stated that there was approximately \$148 million which would be expended for similar undertakings, for repair and overhaul, from the operation and maintenance budget, and that is a departmental estimate of what may be required for the establishment of additional repair and overhaul downstream.

**Mr. Fennell:** I still think you are ducking the issue. The Auditor General has advised us that it is shown in the brief as a capital expenditure and that you have transferred that out to an operation and maintenance expenditure. Can you comment on that?

**BGen Ramsbottom:** I would like to reiterate that a number of the items of expenditure as defined in the project plan have in fact been expended by the project out of the project capital fund. I would acknowledge the Auditor General's observation that additional repair and overhaul set-up funds, which were from the outset intended to be extended from vote 1, will in fact be, very little of which has been expended to date.

**Mr. Fennell:** Can I ask the Auditor General: Are you satisfied on that answer?

**Mr. Dye:** I am not certain what portion of the original \$148 million was spent within the project and how much has been transferred to operation and maintenance.

**Mr. Fennell:** Could you answer that, General Ramsbottom?

**BGen Ramsbottom:** Very little of that estimated \$148 million in fact has been expended. You may recall from our testimony on Thursday that it is our intention to repatriate to Canada, to the maximum degree possible, the repair and overhaul of CF-18 components. That repatriation is only in its infancy, and as a consequence, very few of the funds estimated, which represent that \$148 million, have in fact been expended. I might point out that the estimate at present of what would be required is now substantially less than the \$148 million estimated at the time the audit was conducted.

**Mr. Fennell:** So you are stating that the full amount will not be expended under the capital budget.

**BGen Ramsbottom:** Once again, the Auditor General has correctly identified those funds as being planned to be expended from O and M.

**Mr. Fennell:** But he has also indicated that it was originally intended to be expended as a capital expenditure.

[Traduction]

**Bgén Ramsbottom:** Il s'agissait de dépenses faisant partie du budget du projet CF-18.

**M. Fennell:** Des dépenses d'immobilisation?

**Bgén Ramsbottom:** Le projet CF-18, si vous le permettez, monsieur, est un projet d'immobilisation en soi.

**M. Fennell:** Très bien. Vous êtes donc d'accord avec le Vérificateur général pour dire que ces 148 millions de dollars font partie du budget en capital.

**Bgén Ramsbottom:** Non, le rapport du Vérificateur général précise qu'il y a environ 148 millions de dollars qui seront consacrés à des dépenses similaires de réparations et de remises à neuf, et qui seront imputés au budget fonctionnement et entretien; cette somme est une estimation du ministère de ce qui sera nécessaire pour des réparations et des remises à neuf supplémentaires.

**M. Fennell:** Je trouve que vous cherchez à noyer le poisson. D'après le Vérificateur général il s'agirait dans le mémoire d'une dépense d'immobilisation que vous avez ensuite inscrite au compte fonctionnement et entretien. Pouvez-vous répondre à cela?

**Bgén Ramsbottom:** Je ne peux que rappeler une fois de plus que certaines dépenses prévues au projet initial ont effectivement été imputées au budget en capital. Et comme l'a dit ensuite le Vérificateur général, certaines dépenses supplémentaires de départ pour les réparations et les révisions, qui avaient déjà été prévues au titre du crédit 1, n'auront pas été couvertes par ce qui a été déboursé à ce jour.

**M. Fennell:** Est-ce que je peux demander au Vérificateur général s'il est satisfait de cette réponse?

**M. Dye:** Je ne peux pas dans ces 148 millions dire ce qui revient au projet initial et ce qui a été imputé au poste fonctionnement et entretien.

**M. Fennell:** Pourriez-vous répondre à cela, général?

**Bgén Ramsbottom:** Seule une toute petite portion de ces 148 millions de dollars a déjà été dépensée. Vous pouvez vous rappeler que jeudi dernier nous avons exprimé notre intention de faire faire au Canada, dans la mesure du possible, tous les travaux de réparation et de révision du CF-18. Nous n'en sommes pour le moment qu'au début, et donc seule une petite partie de ces 148 millions de dollars a pu être dépensée. J'ajouterais d'ailleurs que nous estimons maintenant avoir besoin de bien moins de 148 millions de dollars, estimation qui remonte à l'époque de la vérification.

**M. Fennell:** Vous nous dites bien, donc, que toute cette somme ne sera pas imputée au budget en capital.

**Bgén Ramsbottom:** Là encore je dirais que le Vérificateur général a eu tout à fait raison de dire que ces dépenses étaient prévues au titre du fonctionnement et de l'entretien.

**M. Fennell:** Mais il a également indiqué qu'à l'origine ces dépenses devaient être prélevées sur le capital du budget initial.



[Text]

**BGen Ramsbottom:** That is the Auditor General's interpretation. We do not totally agree in that we believe the mandate as identified in the project plan is being implemented.

**Mr. Fennell:** I think what we are getting down to is the Department of National Defence trying to buy as much equipment and not really admitting to Parliament, when they are buying it, the true total cost. I have had an opportunity since our last meeting to review some of the GAO statements referring to the Grace commission in the United States, and it brings out the F-18. The same problems they had have happened here.

Now, it looks as though we play this game continually. You find out how much the government is prepared to spend; you decide how many units you can buy with that, and you never include any other costs, which you subsequently put under operation and maintenance. Is it not time to be honest with the taxpayers of this country? I sympathize with you, with the political problems you have, but when you decide to purchase equipment, is it not time you set out all the facts, all the costs instead of a portion of the costs? What is coming up in this is that the total costs were known by you but were not included in the original proposal.

• 0950

**Mr. Dewar:** Madam Chair, I can certainly understand why the interpretation that has just been given of the situation could be arrived at, but I have to say that is not the way I see the department has behaved. The fact is that the proposal put to government on the CF-18 was a proposal providing for the purchase of a certain number of aircraft, the purchase of the spares for the first three years and the purchase of the initial set of weapons. That was made very clear in the proposals put to government. It did not include the spares beyond the first three years and it did not include lifetime costs of these weapons systems, which, as we mentioned last meeting, would involve improvements that were, frankly, not foreseeable in 1979. Actually, I am referring to the spreadsheet we tabled in the committee the last time.

I think there can be disagreements about the borderline that was established between what was within the CF-18 project at that time and what was outside it, but my explanation for what was left outside it is that they were largely items that could not be reasonably decided on at the time the project was established. That applies not only to the future weapons system but also to the spares.

On the related question of the R&O set-up costs, I think there is a very honest misunderstanding between ourselves and the Auditor General which arises out of the written material. We agree that the \$148 million is money in the O&M side of the budget. That \$148 million was for R&O set-up costs and, as my officers have said, not much of it has yet been spent. But our contention is that there was also an R&O set-up cost

[Translation]

**Bgén Ramsbottom:** Ca, c'est l'interprétation du Vérificateur général. Nous ne sommes pas tout à fait d'accord avec lui là-dessus, et nous pensons nous en être tenus aux dispositions du projet initial.

**M. Fennell:** Ce dont il s'agit en réalité, j'ai l'impression, c'est que le ministère de la Défense nationale cherche à acheter autant de matériel que possible, sans avoir à réellement à dire au Parlement quand ses achats seront faits, et à combien ils se monteront. Depuis notre dernière réunion j'ai revu certains des avis de la cour des comptes américaine où il est question de la commission Grace, et du F-18. Les mêmes problèmes qu'ils ont eus se retrouvent ici.

On a l'impression que c'est toujours la même chose. Vous cherchez d'abord à savoir quels fonds le gouvernement est prêt à engager; ensuite vous faites le calcul de ce que vous pouvez acheter avec cela, et vous ne faites jamais mention des coûts supplémentaires que vous inscrivez ensuite au poste fonctionnement et entretien. N'est-il pas temps, pourtant, d'être honnête avec les contribuables de ce pays? Je comprends très bien votre situation, et les problèmes que vous avez au niveau politique, mais n'est-ce pas au moment où vous décidez de l'achat de tel ou tel équipement qu'il faut bien exposer les faits et notamment la totalité des coûts impliqués, au lieu d'une simple portion de ces coûts? Ce qui se passe maintenant, c'est que vous connaissiez fort bien le total de la facture au moment où vous avez pris vos décisions, mais vous ne l'avez pas fait figurer dans votre proposition initiale.

**M. Dewar:** Madame la présidente, je comprends bien comment on a pu en arriver à cette interprétation, mais je dois dire que ce n'est pas ainsi que le gouvernement s'est comporté, selon moi. Le fait est que la proposition faite au gouvernement à propos des CF-18 était d'acheter un certain nombre d'appareils, de pièces pour les trois premières années ainsi que le premier groupe d'armements. Cela avait été bien précisé dans les propositions faites au gouvernement qui n'incluaient pas les pièces au-delà des trois premières années, pas plus que les coûts de la durée utile de ces systèmes d'armements, qui, comme nous l'avons dit lors de la dernière séance feraient intervenir des améliorations qui, franchement, n'étaient pas prévisibles en 1979. Je suis en train de parler de l'échéancier que nous avons déposé au Comité la dernière fois.

Je crois qu'il peut y avoir des désaccords sur la limite établie entre ce qui figurait alors dans le projet du CF-18 et ce qui n'y figurait pas, et peut s'expliquer, selon moi, par le fait qu'il s'agissait essentiellement de questions qu'il était raisonnablement difficile de décider à l'époque où le projet avait été mis en place. Cela s'applique aussi bien au système des armements futurs qu'aux pièces.

Quant à la question connexe des coûts de la réparation et de la révision, je pense qu'il y a là un malentendu très honnête entre le vérificateur général et nous-mêmes, malentendu qui découle des documents écrits. Il est vrai que les 148 millions de dollars se situent dans la colonne du budget relative au fonctionnement et à l'entretien. Cet argent était réservé au coût de réparation et de révision, et comme l'ont dit mes

**[Texte]**

provisioning within the project; it was for specific requirements related to the CF-18 and the requirement set up for that was in fact followed. So in fact there are two separate R&O set-up accounts. When the Auditor General points out that there is some going on in O&M he is quite correct.

Our contention is that there was also an R&O set-up provisioning within the project and that we have followed that requirement in our own performance of the project. In a sense I think we are both right.

I do not know whether this would appeal to you, Madam Chair, but we would be more than willing to have more discussions with the Auditor General directly, if you want, to see if we could resolve this before we meet again.

**Mr. Fennell:** I think that would be an excellent idea, because one thing I would like to find out and have the Auditor General find out is how much was set up for R&O in the original project budget. I know that you cannot do it now, but I would like to get that answer the next time.

To the deputy minister I would like to address a question. As I mentioned before, I have been reviewing some of the statistics on the FA-18, which is the same airplane basically, in effect. The same problems are occurring in the United States as here, and it pretty well is a consensus that if the spare parts had been ordered when the original airplane was going through the production line the cost would be reduced by about one-third. Would you agree with that figure?

**Mr. Dewar:** I am afraid that personally, Madam Chair, I am just not in a position to know the answer to that question, but I would like you to have the opinion of my *matériel* people.

• 0955

**Mr. J.R. Killick (Assistant Deputy Minister (Matériel), Department of National Defence):** Madam Chairman, ideally you buy the spares with the equipment. But the question is how many and for what longer period, when you do not have sufficient experience of the usage rate. So you have to trade off losing a little time in relation to price. The practice has been to hold a thing called a "provisioning conference" as soon as you get the first piece of hardware. Rarely are you able to do it before, unless the equipment, such as the Leopard tank, is a very, very mature system and thousands of them have been produced.

There is the other issue, that as General Ramsbottom mentioned to you we received aircraft number 48 off the production line as our first aircraft, and in the process of "productionizing" the equipment a series of changes are introduced. We have to remember that we are buying this aircraft off the U.S. Navy standard production line. They take about 80 aircraft a year, and we are taking roughly 24 aircraft a year. It is 8 aircraft a month for the U.S. Navy; I stand corrected.

**[Traduction]**

fonctionnaires, il n'y a pas encore eu beaucoup de dépenses de faites à cet égard. Mais, d'après notre interprétation, le projet prévoyait aussi un coût de réparation et de révision concernant des besoins bien précis du CF-18, auquel il a été donné suite. En fait, il existe donc deux comptes distincts de réparation et de révision. Lorsque le Vérificateur général dit qu'ils en présentent une partie dans le fonctionnement et l'entretien, il a tout à fait raison.

Selon nous, le projet prévoyait aussi des dépenses de réparation et de révision, et nous avons tenu compte de ce besoin dans notre évaluation. Dans un certain sens, nous avons donc tous les deux raison.

Je ne sais pas si cette question vous intéresse, madame la présidente, mais nous sommes vraiment désireux de discuter davantage et directement avec le Vérificateur général, si vous le souhaitez, pour voir si nous pouvons résoudre cette difficulté avant de nous réunir à nouveau.

**M. Fennell:** Ce serait une excellente idée car ce que j'aimerais savoir et ce que je voudrais que le vérificateur général détermine, c'est combien avait été prévu pour les réparations et les révisions dans le budget initial du projet. Je sais que vous ne pouvez pas le déterminer maintenant, mais j'aimerais avoir cette réponse la prochaine fois.

J'aimerais poser une question au sous-ministre. Comme je l'ai déjà dit, j'ai examiné certaines des statistiques sur le FA-18, qui est en fait essentiellement le même appareil. Les mêmes problèmes se présentent aussi aux États-Unis, et tout le monde reconnaît que si les pièces avaient été commandées à l'étape de la production de l'appareil initial, les coûts auraient été réduits d'environ un tiers. Appuyez-vous cette estimation?

**M. Dewar:** Madame la présidente, je crains de ne pouvoir répondre personnellement à cette question, mais j'aimerais que vous ayez l'opinion de mon personnel chargé du matériel.

**M. J.R. Killick (sous-ministre adjoint (Matériel), ministère de la Défense nationale):** Madame la présidente, pour bien faire, il faut acheter les pièces avec l'équipement. Mais il faut se demander combien, et pour quelle période, sans avoir d'expérience suffisante du taux d'utilisation. Vous devez donc perdre un peu de temps pour obtenir un meilleur prix. Selon l'usage, on tient une «conférence d'approvisionnement», dès le début de la livraison de l'équipement. À moins que ce dernier ne soit extrêmement au point, comme le tank Leopard, et qu'il ait été produit à des milliers d'exemplaires, cette conférence se tient rarement avant la livraison.

Une autre question se pose, et comme vous l'a dit le général Ramsbottom, notre premier appareil a été le numéro 48 de la chaîne de production, et au cours du processus de fabrication de l'équipement, on introduit toutes sortes de modifications. Il ne faut pas oublier que nous achetons cet appareil aux chaînes de production standardisées de la marine américaine. Les États-Unis achètent 80 appareils par an, et nous environ 24. Cela fait, sauf erreur, huit appareils par mois pour la marine américaine.

[Text]

What one has to be careful of is that you can rush in and buy a lot of bits and pieces and then they get taken out as a result of a modification. It is a trade-off.

**Mr. Fennell:** It is like the analogy to a car. If you were to buy a Chevrolet in parts, it would cost you 400% of the price of the original car. The same game is going on with McDonnell Douglas and the other aircraft companies.

You took the 48th plane. Would it not have been a sound idea for somebody from your department to visit with the people in the Pentagon who were dealing with the FA-18 and find out what problems they were incurring? You are talking about when we take the first aircraft. We have a relationship with our neighbour to the south. Would it not have been wise to go to Washington and find out what their problems were so you could identify the parts before you put the order in?

**Mr. Killick:** We have the closest relationship with the U.S. Navy. We have people posted in Washington and we have people running the program under the leadership of a colonel in the McDonnell Douglas plant. We work all those angles 24 hours a day. But I question the analogy of a car, which is produced in thousands and thousands a month, and a supersonic aeroplane.

**Mr. Fennell:** I am only using the comparison of parts... how General Motors make their money out of parts and McDonnell Douglas obviously make their money out of parts. The same game is going on.

**Mr. Killick:** But going back to our first discussion, I mentioned to you that it is my view that the method of determining of the parts and the method of negotiating the price of the parts, which we do in close relationship with the Department of Supply and Services, have not produced some of the difficulties that you read of south of the border.

**Mr. Fennell:** You obviously disagree with the point I am trying to make, and that is when you are buying an airplane, to be fair to the Canadian public, after having had airplanes since World War I—and I realize it is a different ball game now—a percentage is required for replacement of parts. Should that not be considered in the original budget when you purchase these aircraft?

**Mr. Killick:** That is correct; and in that sheet of paper I gave you at the first discussion, I showed you an item in that list in that second column of initial logistics support and spares. That amount was \$350 million, and they were put on contract as soon as we possibly could. That action took place.

**Mr. Fennell:** Were they ordered when the plane was first put into production?

[Translation]

Il faut prendre soin de ne pas se précipiter pour acheter beaucoup trop de pièces de rechange, car elles risquent d'être dépassées à la suite de certaines modifications. Il faut donc évaluer le pour et le contre.

**M. Fennell:** Je ferai une comparaison avec les voitures. Si vous achetiez une Chevrolet en pièces détachées, son coût représenterait 400 p. 100 du prix du modèle normal. La situation est la même avec McDonnell Douglas et les autres compagnies aéronautiques.

Vous avez pris le 48<sup>ème</sup> avion. N'aurait-il pas fallu que quelqu'un de votre ministère aille rencontrer les gens du Pentagon qui s'occupaient du FA-18 pour voir quels problèmes il présentait? Vous dites aussi que nous prenons le premier avion. Nous avons des relations avec notre voisin du Sud. N'aurait-il pas été avisé de se rendre à Washington pour déterminer quels étaient les problèmes afin de pouvoir déterminer quelles pièces acheter avant de passer la commande?

**M. Killick:** Nous avons des relations très étroites avec la marine américaine. Nous avons des gens en poste à Washington, et d'autres qui s'occupent du programme sous le leadership d'un colonel dans l'usine de McDonnell Douglas. Nous travaillons à tous ces aspects 24 heures par jour. Mais je mets en doute l'analogie d'une voiture, qui est produite à des milliers et des milliers d'exemplaires par mois, et d'un avion supersonique.

**M. Fennell:** Je ne compare que les pièces... General Motors gagne de l'argent à vendre des pièces détachées et c'est évidemment un marché lucratif aussi pour McDonnell Douglas.

**M. Killick:** Mais pour en revenir à notre première discussion, je vous ai dit que, selon moi, la façon de déterminer les pièces et d'en négocier le prix, ce que nous faisons en étroite relation avec le ministère des Approvisionnements et Services, n'a pas donné certaines des difficultés que vous avez vues au sud de la frontière.

**M. Fennell:** Vous contestez de toute évidence ce que j'essaie de dire: lorsque vous achetez un avion, pour être juste envers les Canadiens, nous avons des avions depuis la Première Guerre mondiale... je conçois que la situation est bien différente maintenant... il faut fixer un pourcentage pour les pièces de remplacement. Le budget initial ne devrait-il pas en faire état lorsque vous achetez ces appareils?

**M. Killick:** C'est exact; et dans le document que je vous ai remis pour la première discussion, je vous ai montré un poste dans la liste de la deuxième colonne concernant le soutien initial logistique et les pièces de rechange. Cela représentait 350 millions de dollars reportés dans le contrat aussitôt que nous avons été en mesure de le faire. Nous avons pris cette initiative.

**M. Fennell:** Avez-vous commandé les pièces lorsque la production de l'appareil a commencé?



[Texte]

• 1000

**BGen Ramsbottom:** No, not when the aircraft was first put into production. As Mr. Killick has stated, and I believe I mentioned it in earlier testimony, there were some 84 individual, initial provisioning conferences which were held over a period of approximately a year and a half, to determine the quantities of spares that would be required and ordered within that \$350 million limit. The conferences took place. The quantities were identified and the contracting process followed for the ordering and delivery of those spares.

I might point out as well that in the prime mission vehicle contract with McDonnell Douglas for the acquisition of the CF-18, there is a provision for establishing an agreement, under which the follow-on spares will be acquired, referred to as a basic ordering agreement.

**Mr. Fennell:** Do you not think that if a country of our size, with limited resources, were to change our policy and go toward purchasing equipment that is production equipment with which somebody else has had the experience, this would probably provide you, the Department of National Defence, with a larger number of aircraft and a better opportunity to assess the total cost of the project?

**The Chairman:** Mr. Dewar.

**Mr. Dewar:** I think is an absolutely key question and it is one that goes to the heart of the kind of trade-off argument we mentioned last week.

In so far as we can follow that kind of approach, we obviously are on more secure grounds; we know what the risks are and we know they are limited. The problem, of course, is that you may be buying something that is not going to last you as long or may not be able to do the job as well as something coming a little later in the technology stream. It is a very difficult decision to know where to cut in.

I guess we can only say that we believe with the CF-18 it was a wise decision, given the experience we have had so far with the aircraft and the assurance, which certainly satisfies me, that we are going to bring this project in within budget, and that we have a reasonable prospect of its support requirements over the period of its lifetime. That is a tough question, Madam Chair, whether to buy proven or edge-of-technology development equipment. I think you are going to find room for disagreement about the decision made on almost any project afterwards.

**Mr. Fennell:** I acknowledge what you say, but I still maintain our size and limited resources. We will never be able to stay ahead of new technology in this period. It is moving too quickly, as you can appreciate. The F-18 will be out of date within a few years too, and another one will come on stream.

The other thing is that although we put a lot of money into an airplane, we never considered putting enough money at the beginning into weaponry. I understand at the present time you

[Traduction]

**BGen Ramsbottom:** Non, pas lorsque l'appareil a commencé à être produit. Comme l'a dit M. Killick, et moi-même lors d'un témoignage précédent, 84 conférences initiales d'approvisionnement ont été tenues pendant environ un an et demi pour déterminer les quantités de pièces de rechange qui seraient nécessaires et commandées dans cette limite de 350 millions de dollars. Les conférences ont eu lieu. Elles ont permis de définir les quantités et les modalités des contrats ont été suivies pour les commandes et les livraisons de ces pièces.

J'ajouterais aussi que dans le contrat relatif aux véhicules pour mission exceptionnelle avec McDonnell Douglas pour l'acquisition des CF-18, il est prévu d'établir une entente fondamentale relative aux commandes, en vertu de laquelle les pièces nécessaires pourront être achetées.

**M. Fennell:** Ne pensez-vous pas qu'un pays aussi vaste que le nôtre, avec des ressources limitées, devrait changer ses politiques afin d'acheter de l'équipement de production où quelqu'un d'autre aurait acquis une certaine expérience; de la sorte, le ministère de la Défense nationale aurait un plus grand nombre d'appareils et de meilleures possibilités d'évaluer le coût total du projet, n'est-ce pas?

**La présidente:** Monsieur Dewar.

**M. Dewar:** C'est là une question absolument essentielle qui va au cœur de l'argument relatif à la nécessité du compromis, dont nous avons parlé la semaine dernière.

Dans la mesure où nous pouvons suivre ce genre d'approche, nous nous situons de toute évidence sur un terrain plus sûr; nous savons quels sont les risques, et nous savons qu'ils sont limités. La difficulté, bien sûr, c'est que vous pouvez acheter quelque chose qui ne va pas vous durer aussi longtemps ou qui ne fera pas aussi bien son travail que quelque chose qui sera produit un peu plus tard dans l'évolution technologique. Il est très difficile de savoir où intervenir.

Nous pouvons seulement dire que ce fut une bonne décision de choisir le CF-18, compte tenu de l'expérience que nous avons eue jusqu'à présent avec cet appareil, et l'assurance—et j'en suis convaincu, personnellement—que ce projet respectera le budget prévu, et que nous pourrions raisonnablement répondre à ses besoins auxiliaires pendant sa durée utile. Que faut-il acheter, de l'équipement dont la qualité a été prouvée ou celui qui se situe à la pointe de la technologie? C'est là une question difficile, madame la présidente. Les décisions prises sur presque tous les projets par la suite ne pourront certainement pas rallier l'unanimité.

**M. Fennell:** Je reconnais la validité de ce que vous dites, mais l'ampleur de notre pays et ses ressources limitées restent des éléments pertinents, selon moi. Pendant cette période, nous ne pourrions jamais suivre l'évolution des nouvelles technologies. Elle est beaucoup trop rapide, et vous vous en rendez sûrement compte. Le F-18 sera démodé dans quelques années aussi, et un autre appareil le remplacera.

Par ailleurs, bien que nous ayons dépensé beaucoup d'argent pour cet appareil, nous n'avons jamais envisagé d'investir suffisamment, au début, dans les armements. Il semble

[Text]

are depending on some of the old weapons that were used in years past, if there was ever a need for weapons at this time. I think the thinking has to be thought out a little bit more carefully in the future. That is my point.

**Mr. Hovdebo:** Can I have a supplementary on this, Madam Chairman? I would like to explore the same line Mr. Fennell has been following. The total amount budgeted for the plane—for the purchase, the maintenance, and future needs—if it was taken to Cabinet it was not made public; it was not taken to Parliament; parliamentarians did not know what they were.

I wonder whether it is usual procedure not to put in a contingency of maybe \$500 million because you know you are going to need it. Why did you not do that?

• 1005

**Mr. Dewar:** The project cost was made known publicly.

**Mr. Hovdebo:** But not the total.

**Mr. Dewar:** We did not know the total.

**Mr. Hovdebo:** So you put a contingency in?

**Mr. Dewar:** I will ask my people to explain how the contingency was handled on this project. But it would have been contingency for risk within the definition of the project.

I think you are making the point that we had downstream costs in the life of this weapons system that were not funded and announced at the beginning. I acknowledge that. That is the extra \$3.5 billion that the Auditor General noted. We had added this, as a kind of wish list or possible requirements list through the 1990s on the CF-18.

The point is we did not try to estimate all those future costs, at the time of the project, because it would be impossible to do a sensible job of that forecasting. There is a difference—I seem to keep making this point—between the project cost, which was defined at that time as some \$3 billion, and is now some \$5 billion, and the total lifetime cost of the weapons system. We did not even try internally to figure out what would be the cost of the CF-18 weapons system, all the way down through its lifetime, at that stage.

We feel decisions made in the late 1980s or in the 1990s, for improving the weapons or the electronics of that airplane, to meet threats that may develop in that era, are decisions that are better made in competition with other requirements for the armed forces in that timeframe. This would be better than stabs in the dark, to try to decide this back in 1980. That is when we first got into the business.

**Mr. Hovdebo:** How much of a contingency did you put in?

**BGen Ramsbottom:** In the CF-18 budget, the \$5.194 billion ceiling approved by Treasury Board, there is a contingency of

[Translation]

qu'actuellement vous comptiez sur certaines des vieilles armes utilisées par le passé, encore que la nécessité actuelle des armements ne soit pas évidente. Je crois qu'il faudrait réfléchir un peu plus à cela à l'avenir. C'est ce que je voulais dire.

**M. Hovdebo:** Puis-je poser une question supplémentaire à ce sujet, madame la présidente? Je voudrais examiner le même aspect que M. Fennell. Le total du budget de cet avion—pour l'achat, l'entretien, les besoins ultérieurs—s'il a été présenté au Cabinet, il n'a pas été rendu public; le Parlement n'en a pas été saisi, les parlementaires ignoraient ce qu'il était.

La procédure habituelle est-elle de ne pas prévoir un fonds d'éventualité d'environ \$500,000, car on sait qu'il peut être nécessaire. Pourquoi n'avez-vous pas fait cela?

**M. Dewar:** On a annoncé publiquement le coût du projet.

**M. Hovdebo:** Mais non pas le montant global.

**M. Dewar:** Nous ne le connaissons pas.

**M. Hovdebo:** Donc vous avez inclus un fonds d'éventualité?

**M. Dewar:** Je vais demander à mes collaborateurs d'expliquer en quoi consistait le fonds d'éventualité pour ce projet. Toutefois, c'était bel et bien pour les risques inhérents au projet tel que défini.

Je crois que vous essayez de faire valoir que nous avons encouru des coûts au cours de la vie de ce système d'armements qui n'avaient pas été prévus et annoncés dès le départ. Je le reconnais. Il s'agit des 3.5 milliards de dollars relevés par le vérificateur général. Nous avions ajouté ce montant, sous forme d'une liste d'étrennes ou d'une liste des besoins éventuels associés au CF-18, pendant les années 1990.

En fait, nous n'avons pas essayé d'évaluer tous ces coûts futurs, à l'époque du projet, car c'était impossible de le faire avec la moindre précision. Il y a une différence—il me semble que je le répète souvent—entre le coût d'un projet tel que défini à l'époque, quelque 3 milliards de dollars, se chiffrant maintenant à quelque 5 milliards de dollars, et le coût global pour la durée d'un système d'armements. Au départ, nous n'avons même pas essayé d'évaluer au ministère, quel serait le coût d'un système d'armements pour le CF-18, pendant toute sa vie jusqu'à son déclin.

Nous estimons qu'il vaut mieux prendre des décisions à la fin des années 1980 ou au cours des années 1990, en vue d'améliorer l'armement ou l'équipement électronique de cet avion et répondre aux menaces qui pourraient se présenter à cette époque, en tenant compte des autres besoins des Forces armées à ce moment-là. Cela vaudrait mieux que de se lancer dans le noir, comme nous l'aurions fait si nous avions pris ces décisions en 1980. C'est à ces dates que nous nous étions d'abord engagés dans cette affaire.

**M. Hovdebo:** Combien avez-vous prévu pour les éventualités?

**Bgen Ramsbottom:** Dans le budget du CR-18, le Conseil du Trésor a approuvé un plafond de 5,194 milliards de dollars,

## [Texte]

approximately \$240 million. A portion of this has been expended to date.

The contingency has been identified for such things as the configuration changes, to which Mr. Killick alluded earlier. These were referred to as engineering change proposals or modifications requested by the United States Navy or as proposed by McDonnell Douglas themselves. It also is intended to cover any emergency circumstances which might occur with respect to bringing the aircraft into service.

**Mr. Hovdebo:** I have a question for the Auditor General then. This \$5.19 million has been extended and over extended, has it not? Is that not your findings?

**Mr. Dye:** No, Mr. Hovdebo. We were concerned they might go over that number. The General has advised the committee this morning the initial logistics support would be \$350 million or less. The department officials believe it could be considerably higher, perhaps \$200 million higher, which would certainly put a hole in that contingency fund. At the moment, we do not believe the project has been overextended. We just believe it is likely that it may be.

**Mr. Hovdebo:** Do you not have the experience in your organization . . . If your contingency were only half as much as it should have been, or as the Auditor General indicates it will probably be, could you hit it closer than that?

First of all, the responsibility of this committee is to find out why the money was spent and then have some suggestion or idea so that it may not happen again. So what I am asking is, do you have the experience in your organization . . . Your contingency was only half as much as it should have been. Why is that the case?

**BGen Ramsbottom:** I should point out, as I believe I mentioned earlier, the contingency element of the CF-18 project budget was not intended to fund such items as spares. However, it was intended for engineering change proposals or emergency circumstances which should develop. The project budget, as we have mentioned earlier, contains some \$350 million for those spares that we believed were the project responsibility from the outset. The \$200 million that the Auditor General's report refers to is what we believe can be correctly identified as follow-on spares, which were intended from the outset to be funded from vote 1, operations and maintenance.

• 1010

It is our contention that the project is fulfilling its mandate with respect to the acquisition of the initial spares; as a consequence, the contingency fund should not be allocated to

## [Traduction]

comprenant environ 240 millions de dollars d'éventualités. Nous avons dépensé une partie de cette somme jusqu'à présent.

Nous avons réservé le fonds d'éventualité pour des dépenses tel que le changement de configuration comme a mentionné M. Killick précédemment. Il s'agissait de propositions ou de modifications de conception demandées soit par la marine américaine ou par McDonnell Douglas même. C'est également notre intention d'avoir recours à ce fonds s'il devait y avoir des circonstances auxquelles il est urgent de remédier lors de la mise en service de l'avion.

**M. Hovdebo:** J'ai maintenant une question pour le vérificateur général. On a dépensé et plus que dépensé ces 5.19 millions de dollars n'est-ce-pas? C'est ce que vous avez constaté?

**M. Dye:** Non, monsieur Hovdebo. Nous étions préoccupés de ce que l'on pourrait dépasser ce chiffre. Le général a déclaré au Comité ce matin que le coût du support logistique initial se chiffrait à 350 millions de dollars ou moins. Les fonctionnaires du Ministère croient que cette somme pourrait être considérablement plus élevée, peut-être 200 millions de dollars de plus, ce qui dépasserait certainement le fonds d'éventualité. Pour l'instant, nous ne croyons pas que l'on ait dépassé les coûts du projet. Nous pensons simplement que c'est probable à l'avenir.

**M. Hovdebo:** N'avez-vous pas constaté au sein de votre organisme . . . Si vous n'avez que la moitié de la somme que vous devriez avoir dans votre fonds d'éventualité, aussi comme l'a mentionné le vérificateur général, la moitié de ce qu'il vous en coûtera probablement, n'était-il pas possible d'être plus exact?

Tout d'abord, la responsabilité de notre Comité est d'apprendre pourquoi l'argent a été dépensé et ensuite de présenter des suggestions et des idées pour que cela ne se reproduise pas. Donc, je vous demande, avez-vous constaté au sein de votre organisme . . . Votre fonds d'éventualité n'était que la moitié de ce qu'il aurait dû être. Pourquoi en est-il ainsi?

**Bgén Ramsbottom:** Je dois souligner, comme je crois l'avoir fait précédemment, que le fonds d'éventualité dans le cas du projet CF-18 n'avait pas été prévu pour acheter notamment les pièces de rechange. Par contre, nous avions prévu le fonds en cas de propositions de changements techniques ou de circonstances urgentes. Comme nous l'avons mentionné précédemment, quelque 350 millions de dollars figuraient au budget du projet, pour les pièces de rechange lesquelles à notre avis, faisaient partie du projet dès le départ. Les 200 millions de dollars mentionnés dans le rapport du Vérificateur général visent ce que l'on peut identifier, avec justesse, comme étant les pièces de rechange subséquentes, lesquelles, dès le départ, devaient être financées à même le crédit 1, fonctionnement et entretien.

Nous prétendons que le projet respecte son mandat en ce qui concerne l'acquisition des premières pièces de rechange; par conséquent, on ne devrait pas payer l'achat des pièces de



*[Text]*

the acquisition of follow-on spares. Those, we believe, are rightly attributable to operations and maintenance.

**Mr. Hovdebo:** Because those of us who are laymen are unable to define that line between the spares that go into maintenance and those that should have been in the contingency, do you plan, then, that particular area is going to be a cushion for that other area? That is obviously what is happening. You make the choice. It is not a list that you can say: Okay, this is going to be in contingency, this is going to be a spare, or this is going to be maintenance. So you have within the ability of your administration to make the decision as to whether it should have been in this original approval or whether it can be put into maintenance.

**BGen Ramsbottom:** Yes, I think that is a fair statement, but I believe the practice which was followed with respect to the CF-18 was normal practice. We believe the decisions which were made with respect to the allocation of funding responsibilities were open and above-board, were departmentally approved, were submitted to Treasury Board in the semi-annual project reports and the updated project brief, all of which have been approved by Treasury Board.

**Mr. Dewar:** It should also be added that for any major project of this kind, there is a defined job of work to be done within the project. In other words, the project has a specific set of goals to achieve. For example, in the case of this one it was, as I have said before, the acquisition of a certain number of aircraft, spares for a certain period of time and the first loading of weapons, plus a few others, of course. I am just giving you the main ones.

Against that set of goals defined in the project, which is in the document that Treasury Board approves, there is a certain budget. That budget will include a contingency reserve which will be established through our analysis of what the goals are and how much risk there is in those goals. For example, I think Mr. Killick could probably identify, if you wish, examples of projects where the risk is high and the contingency amount would be larger than it would be in an off-the-shelf or nearly off-the-shelf project.

The point I am making is that the contingency reserve will be determined, as to how much of a proportion it is of the total budget, by the goals of the project and how much risk there is in achieving those goals. This is quite a separate matter from determining whether there should be included within the goals of the project the follow-on or lifetime spares or not, or the weapons loaded in the latter part of the systems—what lifetime. That decision would depend basically on how far we could see the future in this system. In the CF-18, which was a new airplane in a very rapidly expanding technology area, we probably could not see as far into the future of that weapon system's lifetime as we could if we were buying a truck or something simpler and changing less rapidly.

*[Translation]*

rechange suivantes à même la caisse d'éventualité. Il faut, à notre avis, que cette dépense soit attribuée, comme il se doit, au budget du fonctionnement et de l'entretien.

**M. Hovdebo:** Parce que nous simples profanes, sommes incapables de faire la part entre les pièces de rechange qui doivent figurer à l'entretien et celles à prélever à même le fonds d'éventualité, avez-vous l'intention de prendre un crédit pour amortir l'autre? C'est manifestement ce qui se produit. Vous faites le choix. Ce n'est pas une liste précise qui vous permet de dire: très bien, voici pour les éventualités, voici pour les pièces de rechange, et voici pour l'entretien. Vous pouvez donc, au sein de votre administration, décider si cette dépense est celle qui figurait dans l'autorisation originale, ou si vous pouvez maintenant l'affecter au crédit de l'entretien.

**Bgén Ramsbottom:** Oui, je crois que c'est juste, mais je crois que nous n'avons fait que suivre des pratiques normales en ce qui concerne le CF-18. Nous croyons que les décisions prises quant aux allocations de financement ont été faites ouvertement et clairement. Elles ont été approuvées par le ministère, présentées au Conseil du Trésor dans des rapports de projets semestriels et dans des mémoires à jour, et le tout a reçu l'autorisation du Conseil du Trésor.

**M. Dewar:** Il faut également ajouter que dans le cadre de tout projet d'envergure de ce genre, il y a des tâches définies à effectuer. En d'autres termes, le projet est associé à des objectifs précis. Par exemple, dans le présent cas, il s'agissait, comme je l'ai dit auparavant, de l'acquisition d'un certain nombre d'avions, de pièces de rechange pendant une certaine période de temps, d'une première charge d'armements, plus quelques autres armements bien sûr. Je ne vous donne que les points principaux.

En contrepartie à ces objectifs définis dans le projet, définis dans le document approuvé par le Conseil du Trésor, il y a un certain budget. Celui-ci inclut une réserve d'éventualités établie à partir de notre analyse des objectifs et des risques qu'ils comportent. Par exemple, je crois que M. Killick pourrait probablement relever, si vous le souhaitez, des exemples de projets où les risques sont élevés et où le fonds d'éventualités serait plus important que dans le cas d'un projet où tout est déjà disponible ou presque.

Je soutiens donc que l'on détermine le pourcentage du budget global réservé aux éventualités en se fondant sur les objectifs du projet et de l'ampleur des risques nécessaires pour les réaliser. C'est une question bien distincte de celle de décider s'il faut inclure, parmi les objectifs du projet, le coût des pièces de rechange subséquentes ou pour la durée de l'avion, ou les armements de rechange—quelle durée de vie. Cette décision dépend essentiellement de jusqu'à quel point nous pouvions envisager l'avenir avec ce système. Dans le cas du CF-18, un nouvel avion d'une catégorie où la technologie est en évolution très rapide, il nous était probablement impossible de prévoir l'avenir pour la durée du système d'armements comme si nous avions acheté des camions ou quelque chose de plus simple et de moins changeant.

[Texte]

• 1015

[Traduction]

**Mr. Hovdebo:** Those goals you speak of apparently do not change a great deal, dependent on the money available; all you do is shift that money to future years or to other categories. Is that the way you operate?

**Mr. Dewar:** When the project is defined and the goals are written down and submitted for approval, one has to have with it a budget that we feel we can live with; that is, that matches the attainment of the goals. If we put in a project brief with goals in it that far exceed what we thought we had the budget for, we would be building a time bomb for ourselves, which I certainly would not support. So we have to match the budget and the goals at that stage. On the CF-18, it still looks as though it is going to come out all right; we feel we now are going to come out a little bit under budget.

If, in fact, there is a budget ceiling put on a project—and I acknowledge that even if the government does not do it, the department will set an amount of money for a major project in DND, because we have to do so to create order within our capital budget planning—when there is an amount of money set for a project, we have to make sure the work we establish in the project brief is consistent with that money. If that requires us to buy less in quantity of something, we will do so. In fact, there are examples in the Auditor General's report of that happening. But I still would maintain that we would follow the standard procedure in terms of sparing, which is to provide for the sufficient spares for the new piece of equipment to be installed into operation and kept there for a short period of time. I think it is normally three years. We do not normally buy the spares for the whole lifetime of the project within that budget.

**Mr. Hovdebo:** In this particular project, the CF-18 project, did you get the money you asked for when you established your goals?

**Mr. Dewar:** Yes, we did.

**Mr. Hovdebo:** You say you are going to come within budget, but the Auditor General obviously has some worries about that. If your spares and contingency is twice as large as you had put in, are you getting that extra money from operations and maintenance? How can you be coming into budget if your expenditure is twice as much for those spares as was intended?

**Mr. Dewar:** I do not think it is, sir. The spares we intended to buy within the scope of the project we are buying within the scope of the project, and I think within the dollars we intended. That is the \$350 million. The contingency reserve within the project has not all been used up; only a part of it has been used up for engineering changes that were necessary to make to the plane during the period of its production. This is why in fact

**M. Hovdebo:** Ces objectifs dont vous parlez ne changent apparemment pas beaucoup, selon l'argent disponible; il vous suffit de reporter la dépense à des années futures ou à d'autres catégories. Est-ce ainsi que vous procédez?

**M. Dewar:** Lorsque le projet est défini et que les objectifs sont rédigés et présentés pour autorisation, il faut les accompagner d'un budget dont nous pensons pouvoir nous accommoder; c'est-à-dire, lié à la réalisation des objectifs. Si nous présentons un document de projet qui contient des objectifs qui dépassent de beaucoup ce que nous pensons pouvoir réaliser avec le budget que nous avons, ce serait se construire une bombe à retardement, ce que je n'appuierais certainement pas. Il nous faut donc marier le budget aux objectifs, à cette étape. Dans le cas du CF-18, on dirait que tout va bien tourner; nous estimons que nous nous en tirerons un peu en-deçà du budget.

Si en fait, le budget du projet est plafonné—et je reconnais que même si le gouvernement ne le fait pas, le ministère le fait dans le cas de tout projet d'envergure, car nous devons procéder à notre planification des budgets en capital de façon ordonnée, lorsqu'une somme est réservée à un projet, il nous faut nous assurer que les travaux que nous envisageons dans le cadre du document de projet se conforment à cet argent disponible. Et si pour ce faire il nous faut acheter des quantités moindres de quelque chose, c'est ce que nous faisons. En fait, il y a des exemples dans le rapport du Vérificateur général de cette situation. Toutefois j'ai maintiens toujours que nous suivons la procédure normalisée en ce qui concerne l'approvisionnement de pièces de rechange, c'est-à-dire en nous procurant un nombre suffisant de pièces de rechange dans le cas de nouvel équipement à installer, à mettre en service et à maintenir pendant une courte période de temps. Je crois que cette période est normalement de trois ans. En général, nous n'achetons pas de pièces de rechange pour la durée d'un projet, à même ce budget.

**M. Hovdebo:** Dans le cas de ce projet particulier, le projet CF-18, avez-vous obtenu l'argent demandé lorsque vous avez établi vos objectifs?

**M. Dewar:** Oui.

**M. Hovdebo:** Vous prétendez que vous n'allez pas dépasser le budget, mais manifestement le Vérificateur général a quelques inquiétudes à ce sujet. Si vos dépenses pour les pièces de rechange et la réserve d'éventualités s'élèvent à deux fois ce que vous avez mis au budget, allez-vous vous procurer la différence à même le budget du fonctionnement et de l'entretien? Comment pouvez-vous terminer le projet en-deçà du budget, si vous avez dépensé deux fois plus que prévu pour les pièces de rechange?

**M. Dewar:** Je ne crois pas que ce soit le cas, monsieur. Nous achetons dans le cadre du projet les pièces de rechange que nous avions prévues y acheter, et je crois selon les crédits prévus. C'est-à-dire 350 millions de dollars. Nous n'avons pas utilisé toute la réserve d'éventualités prévue pour le projet; nous n'en avons utilisé qu'une partie pour les modifications techniques qu'il a fallu apporter à l'avion en cours de production. C'est pourquoi en fait, nous sommes tout à fait dans les

*[Text]*

we are well within the budget plan on the project on both contingency and sparing.

The Auditor General has raised the question of sparing—that is, provision of spares, purchase of spares—outside the project; that is, in the O and M budget of the department. Our response to that is of course that it is going to be part of our sparing plan, because it always was; we would buy spares beyond the initial stock of spares for three years for the CF-18. I mean, for its introductory period, we would buy those from the O&M budget of the department and not from within the CF-18 project.

• 1020

**Mr. Hovdebo:** I would like the Auditor General to comment then on this: Is the O&M budget then going to go over? What is your observation on the deputy minister's statement here regarding spares and the O&M budget?

**Mr. Dye:** Madam Chair, as far as I know, the O&M budget would be set periodically. It is difficult to know whether they would go over, because we do not know what numbers will be set in the future. But they will have to be sufficient to provide the spares required to fly the plane.

**Mr. Hovdebo:** I find myself a little unsatisfied here, Madam Chairman, but that is all for now.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Fennell, then Mr. McKinnon.

**Mr. Fennell:** Another strong recommendation on the FA-18 is double sourcing. Are you investigating the possibility of double sourcing parts for the future?

**BGen Ramsbottom:** If I understand the question correctly, what you mean by double sourcing . . .

**Mr. Fennell:** Dual sourcing; sorry.

**BGen Ramsbottom:** Dual sourcing, then. I would suggest, as I pointed out in the last session, that we have broken out the acquisition of spares from McDonnell Douglas to the original equipment manufacturers in a number of cases. Those are direct purchases, rather than acquisitions through the intermediary of the aircraft manufacturer.

**Mr. Fennell:** What I am really asking is if before you order any parts from McDonnell Douglas you get competitive bids.

**BGen Ramsbottom:** Yes, I can assure you, sir, that was the case with those spares we have broken out for purchase from the manufacturer.

**Mr. Fennell:** What percentage of the total spares is that?

*[Translation]*

limites du budget stipulé pour le projet, en ce qui concerne la réserve d'éventualités et les pièces de rechange.

Le Vérificateur général a soulevé la question des pièces de rechange—c'est-à-dire l'acquisition, l'achat de pièces de rechange—hors du projet; c'est-à-dire, à même le budget de fonctionnement et d'entretien du ministère. Nous avons évidemment répondu que cela faisait partie de notre plan d'approvisionnement en pièces de rechange, puisque cela a toujours été le cas; il nous revient en effet de nous procurer les pièces de rechange après l'épuisement du stock initial de trois ans pour le CF-18. J'entends par là que pendant la période d'introduction, nous les achèterions à même le budget du fonctionnement et de l'entretien du ministère et non pas à même le budget de projet.

**M. Hovdebo:** Dans ce cas j'aimerais savoir ce que pense le vérificateur général de ceci: Est-ce que l'on va dépasser le budget de F&E? Que pensez-vous de ce qu'a dit le sous-ministre sur les pièces de rechange et le budget de F&E?

**M. Dye:** Madame la présidente, à ma connaissance, on fixe périodiquement le montant du budget de F&E. Il est difficile de savoir s'il sera dépassé, car nous ne savons pas à combien il se chiffrera à l'avenir. Toutefois il faudra y prévoir un montant suffisant afin de se procurer les pièces de rechange nécessaires pour utiliser les avions.

**M. Hovdebo:** Je ne suis pas tout à fait satisfait, madame la présidente, mais c'est tout pour l'instant.

**La présidente:** Merci. Monsieur Fennell, ensuite M. McKinnon.

**M. Fennell:** Une autre recommandation ferme sur le FA-18, c'est l'approvisionnement double. Etudiez-vous la possibilité d'un approvisionnement double, au niveau des pièces, pour l'avenir?

**Bgén Ramsbottom:** Si je comprends bien votre question, ce que vous entendez par approvisionnement double . . .

**M. Fennell:** Approvisionnement chez deux fournisseurs; excusez-moi.

**Bgén Ramsbottom:** L'approvisionnement chez deux fournisseurs donc. Je dirais, comme je l'ai fait lors de la dernière réunion, que nous avons cessé d'acheter les pièces de rechange chez McDonnell Douglas, pour aller chez les fabricants originaux de l'équipement dans plusieurs cas. Il s'agit d'achats directs plutôt que d'achats par l'intermédiaire du fabricant de l'avion.

**M. Fennell:** En fait ce que je veux vraiment savoir, c'est si avant de passer une commande chez McDonnell Douglas, vous obtenez des soumissions.

**Bgén Ramsbottom:** Oui, je peux vous le garantir, monsieur, c'est ce que nous avons fait dans le cas des pièces de rechange que nous achetons ailleurs que chez le fabricant maintenant.

**M. Fennell:** Quel pourcentage de l'ensemble des pièces de rechange?



[*Texte*]

**BGen Ramsbottom:** I would suggest that at present it is probably less than 25%.

**Mr. Fennell:** Could you investigate the possibility of double sourcing all spares?

**BGen Ramsbottom:** Certainly.

**Mr. Fennell:** I would like to hear a report back from the Auditor General the next time around that this has been done. Thank you.

**The Chairman:** Thank you. Mr. McKinnon.

**Mr. McKinnon:** Thank you, Madam Chairman. At the last meeting I questioned the witnesses about the absence of expenditures on missiles for the F-18 in the main estimates we have in the House at the present time. Considering they had estimated they were going to want to spend \$39.743 million as recently as 4 December, when they presented supplement B to us, I am wondering if they have found out why they did not spend that \$39 million.

**The Chairman:** Mr. Dewar.

**Mr. Dewar:** Thank you, Madam Chair. I do have an answer to Mr. McKinnon's question, and I would confirm that he has correctly identified an error in our estimates.

The main estimates for 1985-86 show an estimated total cost of \$245 million with zero expenditures in 1984-85, whereas the supplementaries showed a \$39-million expenditure in 1984-85. The supplementaries are correct.

What happened was that when the main estimates were being put together, at one point in our planning process—late last summer, early in the fall—we anticipated that the expenditure plan during 1984-85 would not take place and it got into the mains at that stage. That expectation later got reversed, and we were back on the expectation that the \$39 million in fact would be spent in 1984-85, which has turned out to be true. So the main estimates, as tabled, now report an incorrect situation. We will be spending the \$39 million this year.

**Mr. McKinnon:** I will come back to those missiles, but my second question deals with the last meeting, where one of the witnesses said:

I believe it is generally accepted; I guess we do not have a pilot here today, but the CF-18 has met or exceeded our expectations.

• 1025

I would just like you to affirm or confirm that the F-18 in the question of its range has exceeded your expectations. I am thinking of expectations that were outlined when the govern-

[*Traduction*]

**Bgén Ramsbottom:** Je dirais que pour l'instant, c'est probablement un peu moins que 25 p. 100.

**M. Fennell:** Pourriez-vous étudier la possibilité de vous approvisionner ailleurs dans le cas de toutes les pièces de rechange?

**Bgén Ramsbottom:** Certainement.

**M. Fennell:** J'aimerais que le vérificateur général, la prochaine fois, nous fasse rapport que cela a été fait. Merci.

**La présidente:** Merci. Monsieur McKinnon.

**M. McKinnon:** Merci, madame la présidente. A la dernière réunion, j'ai interrogé les témoins sur l'absence de crédits affectés à l'achat de missiles pour le F-18, dans les prévisions budgétaires dont la Chambre est saisie à l'heure actuelle. Compte tenu du fait que le ministère avait prévu vouloir dépenser 39.743 millions de dollars, aussi récemment que le 4 décembre, lorsqu'il nous présentait le budget supplémentaire B, je me demande s'il sait maintenant pourquoi il n'a pas dépensé ces 39 millions de dollars.

**La présidente:** Monsieur Dewar.

**M. Dewar:** Merci, madame la présidente. Je n'ai aucune réponse à la question de M. McKinnon, mais je peux confirmer qu'il a relevé, avec justesse, une erreur dans nos prévisions budgétaires.

Les prévisions budgétaires pour 1985-1986 donnent un coût global prévu de 245 millions de dollars, alors qu'aucunes dépenses ne sont prévues pour 1984-1985; par contre, dans le budget supplémentaire, on indiquait une dépense de 39 millions de dollars pour 1984-1985. C'est le budget supplémentaire qui était juste.

Voici ce qui s'est produit. Lors de la préparation des prévisions budgétaires, à un moment donné de notre processus de planification—tard l'été dernier, au début de l'automne—nous avions prévu que nous ne pourrions pas donner suite à notre plan de dépense en 1984-1985, et c'est ainsi que nous avons inscrit les crédits au budget principal. Il y a eu un revirement de la situation plus tard, et nous en sommes venus à croire que nous allions en fait dépenser ces 39 millions de dollars en 1984-1985, ce qui s'est avéré juste. Donc les prévisions budgétaires, telles que déposées, font état d'une situation fautive. Nous allons dépenser les 39 millions de dollars cette année.

**M. McKinnon:** Je reviendrai à ces missiles, mais ma deuxième question porte sur la dernière réunion alors qu'un des témoins a déclaré:

Je crois qu'on reconnaît dans l'ensemble, c'est malheureux que nous n'ayons pas de pilote ici aujourd'hui, que le CF-18 a répondu à tous nos désirs, et les a même dépassés dans certains cas...

J'aimerais que vous affirmiez ou que vous confirmiez que le F-18 répond à tous vos désirs, quant à sa portée. Je songe aux

[Text]

ment was considering the purchase of the F-18 as opposed to the F-16.

**BGen Ramsbottom:** I would like to confirm that in fact the CF-18 does in every respect, Mr. McKinnon, meet our expectations, including the range.

**Mr. McKinnon:** Does that include the range whether it is in combat or in cruising mode?

**BGen Ramsbottom:** In all modes, Mr. McKinnon.

**Mr. McKinnon:** Thank you very much. To go back to the missilery, I wonder if you could tell us if you have yet decided what type of missiles you are going to buy with this \$245.5 million, of which you are going to have by the end of this month expended \$40 million or \$39 million.

**BGen Ramsbottom:** Yes, we have made that decision, Mr. McKinnon, and the specific numbers and type are included in the foreign military sales case for the acquisition of those missiles.

**Mr. McKinnon:** Could you tell me what missiles you have chosen and how much they cost?

**BGen Ramsbottom:** Yes, sir. We are acquiring the AIM-9 heat-seeking Sidewinder missile and the AIM-7 radar-guided Sparrow missile.

**Mr. McKinnon:** Could you tell me how many of each?

**BGen Ramsbottom:** The number is classified, Mr. McKinnon, but it is in excess of \$400,000 for each.

**Mr. McKinnon:** For each missile?

**BGen Ramsbottom:** Yes, sir.

**Mr. McKinnon:** Is that in 1985 Canadian dollars?

**BGen Ramsbottom:** The \$245 million is in budget-year dollars.

**Mr. McKinnon:** The reference I have... and it might be quite ancient—is that a Sparrow was coming in at about twice as much as a Sidewinder. Is that still the case?

**BGen Ramsbottom:** Yes, sir.

**Mr. McKinnon:** Could you tell me roughly whether you are buying much more of the Sparrow than you are of the Sidewinder or vice versa?

**BGen Ramsbottom:** Approximately the same amount of each, Mr. McKinnon.

**Mr. McKinnon:** And in budget-year dollars at \$400,000 per missile.

I was wondering if you could help me in another way. When you purchased what you referred to as a suit of armament per plane, where is that specified in the contract? I expect that it is in one of those appendices, but it would help a lot if you could tell me before I waste my time looking for it.

[Translation]

désirs qui avaient été définis lorsque le gouvernement envisageait l'achat du F-18 plutôt que du F-16.

**BGen Ramsbottom:** J'aimerais confirmer que le CF-18, à tous les égards, monsieur McKinnon, répond à nos désirs, y compris en ce qui concerne sa portée.

**M. McKinnon:** S'agit-il de sa portée en combat ou en croisière?

**BGen Ramsbottom:** Dans tous les états, monsieur McKinnon.

**M. McKinnon:** Merci beaucoup. Pour revenir aux missiles, pourriez-vous nous dire si vous avez décidé quel genre de missiles vous allez acheter avec ces 245.5 millions de dollars, somme que vous aurez dépassée d'ici la fin du mois de 40 millions de dollars ou de 39 millions de dollars.

**Bgen Ramsbottom:** Oui, la décision est prise, monsieur McKinnon, et les chiffres et le type précis figurent dans le dossier des achats militaires étrangers qui portent sur l'acquisition de ces missiles.

**M. McKinnon:** Pouvez-vous me dire quels missiles vous avez choisis et à quel coût?

**Bgen Ramsbottom:** Oui, monsieur. Nous allons nous procurer des missiles *Sidewinder AIM-9* à autodirecteur infrarouge et des missiles *Sparrow AIM-7* à autodirecteur électromagnétique.

**M. McKinnon:** Combien de chacun?

**Bgen Ramsbottom:** Le nombre est confidentiel, monsieur McKinnon, mais nous dépenserons plus de \$400,000 pour chacun.

**M. McKinnon:** Pour chaque missile?

**Bgen Ramsbottom:** Oui, monsieur.

**M. McKinnon:** En dollars canadiens de 1985?

**Bgen Ramsbottom:** Je parle des 245 millions de dollars de l'année du budget.

**M. McKinnon:** Les renseignements que j'ai—et ils sont peut-être dépassés—c'est que le *Sparrow* coûtait environ le double du *Sidewinder*. Est-ce toujours le cas?

**Bgen Ramsbottom:** Oui, monsieur.

**M. McKinnon:** Pouvez-vous me dire à peu près si vous achetez plus de *Sparrow* que de *Sidewinder* ou vice versa?

**Bgen Ramsbottom:** Environ le même nombre de chaque, monsieur McKinnon.

**M. McKinnon:** Et en dollars de l'année du budget à raison de 400,000\$ par missile.

Je me demande si vous pouvez me donner d'autres renseignements. Lorsque vous vous procurez ce que vous avez appelé un jeu d'armements pour chaque avion, où est-ce précisé dans le contrat? Je présume que c'est à une des annexes, mais cela me serait très utile si vous pouviez me dire où, avant que je perde mon temps à chercher.

[Texte]

**BGen Ramsbottom:** The initial suite of air-to-air missiles was described in the project planning in those terms. The acquisition was not included in the prime mission vehicle contract for the acquisition of the CF-18's from McDonnell Douglas. The missiles we acquired were purchased, again, under the auspices of our foreign military sales case with the United States government.

**Mr. McKinnon:** Could you go through that again perhaps more slowly? When we were buying the plane you did not at the time purchase the missiles although now you consider the original suit as being part of the project purchase? Is that right?

**BGen Ramsbottom:** The acquisition of the initial suite of air-to-air missiles was part of the project mandate. As you will recall from the graph that was handed out during the last session, funding was provided in the project budget for that initial suite of weapons. The purchase of the weapons, however, was not included in the single contract with McDonnell Douglas for the acquisition of the aircraft itself. The contracting process for the missiles, although funded by the project, was a separate contract of foreign military sales case with the United States government.

• 1030

**Mr. McKinnon:** Mr. Killick, do you want to add something?

**Mr. Killick:** Madam Chairman, the point is that on things like missiles, torpedoes and certain other types of weapons, you can buy them only directly from the U.S. government; i.e., we have a separate contractual link.

**Mr. McKinnon:** Could I ask what kind of missiles you bought for the suite of weapons?

**BGen Ramsbottom:** We acquired AIM-7s and AIM-9s as well, Mr. McKinnon.

**Mr. McKinnon:** On the day we get the 138 aircraft all on the ground in Canada, if we were to load them with their suite of weapons and take off, all the weapons we would own at that time would be airborne. Is that right?

**BGen Ramsbottom:** No.

**Mr. McKinnon:** Are peace-time stocks going to be stored in the near future?

**BGen Ramsbottom:** The second purchase of missiles to which you refer, the \$245 million, is intended to increase the war stocks of our air-to-air missiles. There is provision in our long-term projects for the acquisition of additional missiles to bring the quantities up to established NATO and NORAD standards.

**Mr. McKinnon:** I suppose one could work out several different figures that would suit the number of dollars you have and the cost of these missiles. Could you tell me, in relationship to the Sidewinder and the Sparrow, if they are still running at about a two-to-one cost for one missile as opposed to the other?

[Traduction]

**Bgén Ramsbottom:** La description en ces termes de l'ensemble initial de missiles air-air se trouve dans la planification du projet. Cet achat ne figure pas dans le premier contrat pour véhicule de mission, c'est-à-dire du CF-18 de *McDonnell Douglas*. Les missiles que nous avons ont été achetés ici encore sous les auspices de notre entente pour les achats militaires étrangers avec le gouvernement des États-Unis.

**M. McKinnon:** Pouvez-vous me répéter ça plus lentement, peut-être? Lorsque nous avons acheté l'avion, vous n'avez pas en même temps acheté les missiles, bien que maintenant vous considériez l'ensemble original comme faisant partie des achats du projet? Est-ce exact?

**Bgén Ramsbottom:** L'achat d'un ensemble initial du missile air-air faisait partie du mandat du projet. Vous vous rappelleriez grâce aux tableaux qui ont été distribués lors de la dernière réunion qu'on avait prévu dans le budget de projet le financement de cet ensemble initial d'armements. Toutefois, l'achat des armements ne figurait pas dans le contrat simple conclu avec *McDonnell Douglas* pour l'achat de l'avion même. Les contrats pour les missiles, bien que financés à même le projet, tombaient dans le cadre d'un contrat distinct pour les ventes militaires étrangères avec le gouvernement des États-Unis.

**M. McKinnon:** Monsieur Killick, voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. Killick:** Madame la présidente, le fait est, que pour l'achat d'équipement tel que les missiles, les torpilles et certains autres genres d'armements, il faut les acheter directement du gouvernement des États-Unis; c'est-à-dire, nous avons un contrat distinct.

**M. McKinnon:** Puis-je vous demander quel genre de missiles vous avez achetés pour l'ensemble d'armements?

**Bgén Ramsbottom:** Nous nous sommes procurés des AIM-7s et des AIM-9 aussi, monsieur McKinnon.

**M. McKinnon:** Le jour où les 138 avions seront tous au sol au Canada, si nous devions les armer et décoller, tous les armements en notre possession, à ce moment-là, se trouveraient dans les airs. Est-ce exact?

**Bgén Ramsbottom:** Non.

**M. McKinnon:** Va-t-on entreposer très bientôt nos stocks pour temps de paix?

**Bgén Ramsbottom:** Le deuxième achat de missiles dont vous parlez, pour 245 millions de dollars, vise à augmenter des stocks de guerre de missiles air-air. Nous avons prévu, dans nos projets à long terme, l'achat de missiles supplémentaires, afin de respecter les normes établies par l'OTAN et NORAD.

**M. McKinnon:** Je suppose que l'on pourrait en arriver à plusieurs chiffres différents, selon l'argent dont vous disposez et le coût de ces missiles. Pouvez-vous me dire, en ce qui concerne le Sidewinder et le Sparrow, si l'un coûte environ deux fois le prix de l'autre?



*[Text]*

**BGen Ramsbottom:** Yes, sir, that is approximately correct.

**Mr. McKinnon:** So they are both over \$400,000; the more expensive one would be running at \$800,000.

**BGen Ramsbottom:** No, sir. The most expensive one is less than \$400,000.

**Mr. McKinnon:** They are averaging out at \$400,000. Is that what I hear from you?

**BGen Ramsbottom:** No, sir.

**Mr. McKinnon:** Please explain the \$400,000.

**BGen Ramsbottom:** The AIM-7 Sparrow costs less than \$400,000 rough order of magnitude; the AIM-9 Sidewinder costs less than \$200,000 order of magnitude.

**Mr. McKinnon:** There is one other question I would like to put, Madam Chairman, on the question of additional aircraft. Regarding article 5 of the contract, in option 2, is that option extended because of the problem with the tails of the CF-18, when the whole program was brought to a stop for a period of time until they sorted out that trouble? I think you did the right thing there. But some of the parts of the contract are on dates, and on either April 1 or April 30, I believe there is capability of additional purchases: "Any time prior to the second day of April, additional purchases can be made at the original cost". Have you considered taking up that option, or can you tell us definitely, no, you will not be taking up that option?

**Mr. Killick:** Madam Chairman, that date in the contract is not related to the tail issue. Second, consideration is taking place as to whether or not we will buy additional attrition aircraft at this time, and no decision has been made.

**Mr. McKinnon:** But the decision will have to be made before April 2.

**Mr. Killick:** We have asked McDonnell Douglas to extend that date.

**Mr. McKinnon:** I think it would be fair to extend it since they did not deliver any planes for a period of time, which was brought about by the problem they were having with the tail end of the plane.

There was another one that said after they had delivered a certain number of aircraft you could also exercise an option. We are coming very close to that point now. Was it 50 aircraft, or was it 45?

• 1035

**Mr. Killick:** It was blocks of five aircraft, sir.

**Mr. McKinnon:** That was what you would be allowed to buy.

**Mr. Killick:** Right.

**Mr. McKinnon:** It seemed to me that it is specified in the contract somewhere that when they have delivered a specified

*[Translation]*

**Bgén Ramsbottom:** Oui, monsieur, c'est à peu près juste.

**M. McKinnon:** Donc ils coûtent tous deux plus de 400,000\$, le plus coûteux vaudrait alors environ 800,000\$.

**Bgén Ramsbottom:** Non, monsieur. Le plus coûteux vaut moins de 400,000\$.

**M. McKinnon:** Ils coûtent en moyenne 400,000\$. Est-ce ce que vous voulez dire?

**Bgén Ramsbottom:** Non, monsieur.

**M. McKinnon:** Veuillez expliquer les 400,000\$.

**Bgén Ramsbottom:** Le Sparrow AIM-7 coûte moins de 400,000\$ environ; le Sidewinder AIM-9 coûte moins de 200,000\$ environ.

**M. McKinnon:** Il y a une autre question que j'aimerais poser, madame la présidente, sur les avions supplémentaires. Au sujet de l'article 5 du contrat, option 2, la durée de l'option est-elle prolongée à cause des problèmes de queue du CF-18, parce que tout le programme a dû s'arrêter pendant une certaine période jusqu'à ce que l'on ait tiré au clair cette difficulté? Je crois que vous avez bien fait là. Toutefois, certaines parties du contrat sont liées à des dates, soit le 1<sup>er</sup> avril ou le 30 avril, et je crois qu'on a prévu des achats supplémentaires: «à tout moment avant le deuxième jour d'avril, on pourra se procurer des avions supplémentaires au coût original». Avez-vous songé à profiter de cette option, ou pouvez-vous nous affirmer avec certitude que vous n'allez pas vous en prévaloir?

**M. Killick:** Madame la présidente, la date du contrat n'a rien à voir avec le problème de la queue. Deuxièmement, nous réfléchissons pour savoir si nous allons ou non acheter des avions supplémentaires de remplacement, mais aucune décision n'a encore été prise.

**M. McKinnon:** Toutefois il vous faut prendre la décision avant le 2 avril.

**M. Killick:** Nous avons demandé à McDonnell Douglas de reporter cette date.

**M. McKinnon:** Je crois que ce serait juste de la reporter puisque l'entreprise n'a pas livré d'avions pendant une certaine période, à cause des difficultés que nous éprouvons avec la queue de l'avion.

Une autre disposition prévoit qu'après la livraison d'un certain nombre d'avions, vous pourriez également exercer une option. Nous en sommes presque à ce moment. S'agissait-il de 50 avions ou de 45?

**M. Killick:** Il était question de les acquérir par groupes de cinq.

**M. McKinnon:** C'est ce qu'on vous autorisait à acheter.

**M. Killick:** C'est exact.

**M. McKinnon:** Je crois qu'il est précisé dans le contrat qu'une fois qu'on vous aurait livré un certain nombre d'avions, vous pourriez en augmenter le nombre en les achetant par

**[Texte]**

number to us, you could then increase the number by blocks of five. It seemed to me that we are just about at that point now.

I suppose you can answer me almost in generalities: Is this under active consideration? Are you actually thinking of buying more planes, as you are allowed to do under the contract? Is the government seriously considering this?

**Mr. Killick:** I can just say, sir, that the matter is under consideration.

**Mr. McKinnon:** I suppose there will be an announcement made by April 2 as to whether we are or are not, will there?

**Mr. Killick:** I cannot comment, sir.

**Mr. McKinnon:** Thank you, Madam Chairman. I think I will have something else to say if we get around to the long-term planning aspect of the Auditor General's report. I do not see that you can mix the two up very handily.

**La présidente:** Monsieur Desjardins.

**M. Desjardins:** Merci, madame la présidente.

Ce matin, dans votre préambule, vous avez précisé que la semaine dernière, nous avions fait le tour des questions concernant le CF-18. Je pense qu'il reste quand même des questions fondamentales à poser, des questions auxquelles les Canadiens veulent des réponses.

Ma première question s'adresse à M. Dye. Je demande à M. Dye de se reporter à un article du journal *Le Droit* paru le 21 décembre 1984 pour qu'il puisse nous dire si ce commentaire qu'il avait émis à l'époque tient toujours. On disait dans le texte de ce journal:

Dans son rapport annuel, le vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye, a averti les contribuables canadiens qu'ils pourraient dépenser 8,7 milliards de dollars pour l'achat des 138 appareils CF-18.

Pensez-vous encore aujourd'hui que la facture que les Canadiens auront à payer en 1989 sera de l'ordre de 8,7 milliards de dollars?

**M. Dye:** La réponse est oui, mais il y a plusieurs éléments. Les témoins me disent que les coûts futurs et les autres coûts actuels, par exemple les...

**M. Desjardins:** Vous pouvez répondre en anglais, si vous préférez.

**Mr. Dye:** It is awfully good practice for me to try French.

I think we believe it was \$2.29 billion. Our report said \$3.5 billion worth of associated costs on the whole project. We know in that there are costs which are a bit in the future. For discussion purposes, we probably prefer at this point to talk about \$2.29 billion.

The point we are trying to make is the total cost of this weapons system we believe is in excess of what Parliament was aware of at the time and what the Treasury Board was aware of at the time the project was started. In order to get that weapons system flying, complete with weapons, we believe it is

**[Traduction]**

groupes de cinq. Il me semblait que vous deviez en être là maintenant.

Je présume que vous pouvez tout de même répondre à des questions d'ordre général: Envisagez-vous actuellement cette possibilité? Prévoyez-vous d'acheter d'autres avions, comme il vous est permis selon les termes du contrat? Le gouvernement songe-t-il sérieusement à cette possibilité?

**M. Killick:** Je peux simplement confirmer que cette question est actuellement à l'étude.

**M. McKinnon:** Je présume que le gouvernement annoncera ses intentions d'ici le 2 avril, n'est-ce pas?

**M. Killick:** Je l'ignore.

**M. McKinnon:** Merci, madame la présidente. J'aurai d'autres remarques à faire si nous avons le temps de parler de la section du rapport du Vérificateur général qui traite de la planification à long terme. Je ne crois pas qu'il convienne de mélanger les deux.

**The Chairman:** Mr. Desjardins.

**Mr. Desjardins:** Thank you, Madam Chairman.

In your preamble this morning, you mentioned that questions regarding the CF-18 project had been thoroughly covered last week. However, I believe a number of very fundamental questions have yet to be addressed, and these are questions all Canadians would like answers to.

My first question is addressed to Mr. Dye. I would ask Mr. Dye to refer to an article which appeared in *Le Droit* on December 21, 1984, and tell us whether the comments he made at the time still stand. The article stated, and I quote:

In his annual report, the Auditor General of Canada, Mr. Kenneth Dye, warned Canadian taxpayers that they may have to spend \$8.7 billion for the purchase of 138 CF-18s.

Do you still think Canadians will have an \$8.7 billion bill to pay in 1989?

**Mr. Dye:** The answer to your question is, yes, but several elements are involved here. The witnesses tell me that future costs and other current costs, for instance, the...

**Mr. Desjardins:** You may answer in English, if you prefer.

**M. Dye:** Cela me fait du bien de m'exercer à parler français.

Je crois que nous avons parlé de 2.29 milliards de dollars. Nous avons précisé dans le rapport que les coûts rattachés au projet pourraient s'élever à 3.5 milliards de dollars. Nous savons que certains frais ne seront engagés qu'à l'avenir. Mais aux fins de notre discussion, je crois qu'il serait plus juste de parler de 2.29 milliards de dollars.

Ce qui nous semble important dans cette affaire, c'est que le coût global de ce système d'armements dépasse la somme approuvée par le Parlement et par le Conseil du Trésor au lancement du projet. Avant que tout le système soit en service, y compris les armements, le coût global s'élèvera, d'après nous,

[Text]

more than the original plan of \$5.194 billion. The eventual costs, up to 1990, we think will increase by \$3.581 billion.

**M. Desjardins:** Merci, monsieur Dye. Est-ce que les représentants de la Défense nationale soutiennent toujours que les coûts seront de 5 milliards de dollars? Est-ce que vous demeurez persuadés qu'il est possible de réaliser ce projet au complet au coût de 5 milliards de dollars?

• 1040

**Mr. Dewar:** Yes, Madam Chair, we do. We feel that the project, which is now estimated in budget-year dollars at \$5.1 billion, will come in at or under budget. Once again, I must say that is the project with the work package defined in the project, which is to buy the airplanes, the original suit of weapons, and the original three years of spares.

I would like also to comment, if I may, on the so-called overrun of \$3.5 billion or \$2.29 billion that is commented on in the Auditor General's report, although I acknowledge he does not call it an overrun. That number is the result of studies done within the department, I think in 1984, about possible future things that might have to be done to the CF-18 weapon system to keep it up to the mark against new threats with new technologies right through the 1990s. It was a forward-looking planning exercise which resulted in what one might call a "wish list" of future changes to the system throughout the rest of its life. It is not part of the present project or work plan as defined for acquisition in getting the plane into operation.

The numbers beyond the \$5.1 billion are not expected to have to be spent in order to get the aircraft flying with its weapons. I mention those words because those were the words used by the Auditor General a few minutes ago.

I would also note that the \$3.5 billion "wish list" applies not to 1990, as the Auditor General mentioned, but much beyond that; in fact, almost through the 1990s—20 years.

**M. Desjardins:** Est-ce que M. Dye veut répondre à ce qui vient d'être dit?

**Mr. Dye:** We believe in this list of future acquisitions, which could amount to \$3.581 billion, that there are items in there which are considered indispensable, and some of them are merely classified as "highly desirable". Those that are indispensable, it would seem to me, need to be part of the total program and are not really part of a "wish list" if they are indispensable.

**Mr. Fennell:** How much of each? Maybe the department could enlighten us.

**Mr. Dewar:** I really cannot answer that question either. I guess our view is that indispensability is in the eye of the beholder. All of these items are going to have to compete against other demands in the defence budget, whatever that

[Translation]

à plus de 5.194 milliards, soit le chiffre indiqué au départ. Nous estimons que, d'ici 1990, le coût augmentera de 3.581 milliards de dollars.

**Mr. Desjardins:** Thank you, Mr. Dye. Do National Defence officials still maintain that the over-all cost will not exceed \$5 billion? Are you still convinced the project can be completed at a cost of \$5 billion?

**M. Dewar:** Oui, madame la présidente, c'est exact. Nous sommes convaincus que le projet, dont le coût global est actuellement évalué à 5.1 milliards de dollars, se réalisera dans les limites du budget fixées. Je répète, encore une fois, que cette somme ne s'applique qu'aux éléments du projet prévus au départ, c'est-à-dire les avions, le jeu d'armements et des pièces de rechange pour une période maximale de trois ans.

De plus, je me permettrai d'aborder brièvement la question des 3.5 ou 2.29 milliards de dollars de plus qu'il faudra dépenser, d'après le rapport du Vérificateur général, même si ce dernier n'a pas parlé d'un véritable dépassement du budget. Ce chiffre résulte de certaines études menées au sein du ministère en 1984, si je ne m'abuse, sur ce qu'il faudra peut-être faire à l'avenir afin que le système d'armements du CF-18 puisse réagir à toutes menaces éventuelles grâce à l'application de nouvelles technologies d'ici la fin des années 1990. Cet exercice de planification future a donné lieu à une liste de modifications qu'il faudrait éventuellement apporter au système durant sa vie. Ces éléments ne font pas partie du projet actuel du point de vue de ce qu'il faut acheter pour mettre en service ces avions.

Le ministère ne s'attend pas à engager des dépenses au-delà du budget de 5.1 milliards de dollars afin de mettre en service ces avions, avec leurs armements. Si je vous dis cela, c'est pour répondre aux remarques que vient de faire le vérificateur général à ce sujet-là.

Je vous ferai remarquer également que la somme de 3.5 milliards de dollars ne concerne pas la période d'ici la fin 1990, comme l'a dit le vérificateur général; en fait, elle s'applique à une période de 20 ans, d'ici la fin des années 1990.

**Mr. Desjardins:** Does Mr. Dye wish to respond to what has just been said?

**M. Dye:** Nous sommes d'avis que cette liste de besoins futurs, qui pourrait nécessiter des dépenses de 3,581 milliards de dollars, comprend certaines choses qui sont considérées comme indispensables, alors que d'autres ne sont que «fort souhaitables». Il me semble logique que les besoins indispensables fassent partie du projet global, et à ce titre, on ne peut prétendre qu'il s'agit de besoins éventuels.

**M. Fennell:** Il y en a combien dans chaque catégorie? Le ministère pourrait peut-être nous éclairer là-dessus.

**Mr. Dewar:** Je ne puis répondre à cette question non plus. À notre sens, en fait, la définition du terme «indispensable» est assez subjective. Tous ces soi-disant besoins vont se concurrencer dans les budgets futurs, dont nous ignorons évidemment



## [Texte]

budget will be through the 1990s. Obviously, some of them are going to be more urgent and have a higher priority than others in the CF-18 system in the nature of things.

I think the likely turnout of events is that some of them—those that are at the higher end of the priority scale—are going to get done, and some of them at the other end may not get done. But indispensability is not a judgment that I think we could make now about something that will be decided in 1990 or beyond it.

**M. Desjardins:** Madame la présidente, d'un côté, on parle d'un contrat de 5 milliards de dollars et, de l'autre, d'un contrat de 8,7 milliards de dollars de 10 ans. Je me pose une question, et je suis certain que de nombreux Canadiens se la posent aussi. Peut-être que M. Ramsbottom pourra y répondre, car il s'y connaît certainement mieux que moi. C'est quoi, un CF-18? Quel est le rôle, quelle est l'utilité d'un CF-18? Est-ce que vous pourriez nous dire brièvement à quoi sert un CF-18?

**BGen Ramsbottom:** Madam Chair, yes, I would be pleased to respond to that. As you will appreciate, the CF-18 is replacing three aircraft that we have had or do have now in operation—the CF-101, the CF-104, and the CF-5.

• 1045

The CF-18s will be used in an air defence role in Canada to replace the CF-101s. They will be used in central Europe in an air-to-ground role to replace the CF-104s; and they will also be used in an air-to-ground role replacing the CF-5s, as part of our north flank commitment.

**M. Desjardins:** J'aimerais demander à M. Ramsbottom de quelle façon il a réagi quand les CF-18 ont été critiqués, il n'y a pas si longtemps, quant à leur efficacité pour la protection de l'espace canadien. Est-ce que cela demeure pour lui un élément de défense important et qu'on ne devra pas être obligé de remplacer à un moment donné parce qu'il est inadéquat ou insuffisant? Ce serait malheureux, étant donné ce que cela nous coûte.

J'aimerais entendre les commentaires de M. Ramsbottom là-dessus.

**BGen Ramsbottom:** Perhaps it is understandable, as I am project manager, but I consider that the criticism of the CF-18 in the media has been most unfortunate. In most cases, I might add, it has been inaccurate.

The experience of the United States Navy to date with the FA-18 has been outstanding. It is probably the best aircraft they have ever introduced into their fighter inventory. As far as performance in Canada is concerned, as Mr. Killock has indicated, it has met or exceeded our expectations in almost every area. It will provide a quantum improvement to Canadian defences both in the air-to-air role and in the air-to-ground role, that quantum improvement being encompassed in a single highly capable, multi-role aircraft. In short, we are absolutely delighted with the aircraft and its experience to

## [Traduction]

l'importance, d'ici la fin des années 1990. Il n'y a pas de doute que certains seront plus urgents et plus prioritaires que d'autres en ce qui concerne les changements à apporter au système du CF-18.

Il est d'ailleurs fort probable que certaines choses se réaliseront—celles qui sont les plus prioritaires, évidemment—alors que d'autres, moins importantes, seront écartées. Mais je ne crois pas qu'on puisse décider, dès maintenant, ce qui pourrait être dispensable en 1990 ou après.

**Mr. Desjardins:** Madam Chairman, on the one hand, we were talking about a \$5 billion contract and, on the other, an \$8.7 billion contract over a 10-year period. I have a specific question in mind, and I am sure many other Canadians must also be asking themselves this question. Perhaps Mr. Ramsbottom, who certainly knows much more about this than I do, could answer my question. It is simply this: What exactly is a CF-18? More precisely, what is the role or purpose of a CF-18? Could you briefly review what this aircraft is used for?

**Bgén Ramsbottom:** Madame la présidente, je serais très heureux de répondre à cette question. Comme vous devez le savoir déjà, le CF-18 remplace trois aéronefs que nous avions ou que nous continuons d'avoir en service, à savoir le CF-101, le CF-104 et le CF-5.

Les CF-18 seront utilisés pour la défense aérienne du Canada pour remplacer les CF-101. Les CF-18 auront une fonction air-sol en Europe centrale pour remplacer les CF-104. Ils auront également une fonction air-sol et remplaceront les CF-5, dans le cadre de notre engagement en ce qui concerne le flanc Nord.

**Mr. Desjardins:** I would like to ask Mr. Ramsbottom how he reacted when the efficiency of the CF-18 for protecting Canadian air space was criticized not long ago. Does he still consider that this is an important defence component, and that we should not be forced to replace it because it is inadequate or unsatisfactory? This would be unfortunate, given the costs involved.

I would like to hear what Mr. Ramsbottom has to say about this.

**Bgén Ramsbottom:** En tant que responsable du projet, il est peut-être normal que j'estime que les critiques du CF-18 dans les médias ont été très malheureuses. De plus, elles ont été inexactes dans la plupart des cas.

Jusqu'ici l'expérience de la marine américaine avec le FA-18 a été remarquable. Il s'agit probablement du meilleur chasseur que la marine a jamais eu. Pour ce qui est de la performance de l'avion au Canada, il a atteint ou dépassé nos attentes dans presque tous les domaines, comme M. Killick l'a déjà dit. Le CF-18 va améliorer considérablement les défenses canadiennes air-air et air-sol, puisqu'il s'agit d'un seul avion très habile et polyvalent. En résumé, nous sommes absolument ravis du chasseur et de ses épreuves à date, et nous avons toute

[Text]

date and we are confident that it will make a significant contribution to Canada's defences through the turn of the century.

**M. Desjardins:** Vous êtes donc en train de nous dire que jamais les Canadiens n'auront à regretter cet investissement et que la défense nationale est assurée pour longtemps avec cet achat-là.

**BGen Ramsbottom:** Yes, sir, that is correct.

**M. Desjardins:** Et vous pouvez nous donner l'assurance que d'ici quelques années, nous n'aurons pas à repenser un système pour remplacer ces appareils-là à cause de leurs déficiences.

**BGen Ramsbottom:** We will not have to rethink it because of its deficiencies. I do not accept that there are deficiencies.

I might point out as well that the CF-18 is referred to as a "digital aircraft". That means there are some 25 on-board imbedded computers in the aircraft itself, performing a myriad of functions. We are optimistic that whereas in the past significant hardware changes were necessary to improve an aircraft's capability and enable it to meet evolving threats, with the CF-18, because of those computers, software changes will enable the aircraft to evolve in that fashion. One of the major features of the FA-18 in the evaluation process was its tremendous growth potential related to the ability to improve with software changes rather than hardware changes.

**M. Desjardins:** Madame la présidente, si vous me le permettez, j'aimerais poser une dernière question.

La semaine dernière, on nous a dit ici qu'on avait déjà perdu un CF-18. Pourriez-vous nous dire dans quelles circonstances cet avion-là est disparu?

**BGen Ramsbottom:** The circumstances were most regrettable. I am not at liberty to describe them in detail. I will simply say it was not an aircraft mechanical malfunction which led to the crash.

**M. Desjardins:** Est-ce le ministère de la Défense nationale qui doit assumer l'entière perte de cet avion-là, ou s'il y avait une espèce de garantie qui faisait que la compagnie le remplaçait? Est-ce qu'il y avait une valeur de remplacement ou si c'est une perte sèche pour la Défense nationale?

• 1050

**BGen Ramsbottom:** It is a loss. There is no guarantee provided by the company for anything of this nature.

**M. Desjardins:** C'est regrettable. Merci, madame la présidente.

**Mr. Hovdebo:** A supplementary, please.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo. Mr. Fennell also wishes a supplementary before we go on.

[Translation]

confiance qu'il saura fait un apport considérable au défense du Canada d'ici l'an 2,000

**Mr. Desjardins:** In other words, you were saying that Canadians will never regret this investment, and that this purchase will look after our national defence requirements for a long time.

**BGen Ramsbottom:** Oui, monsieur, c'est exact.

**Mr. Desjardins:** Can you guarantee that we will not have to replace this aircraft because of its deficiencies in a few years time?

**BGen Ramsbottom:** Il ne sera pas nécessaire de tout repenser à cause des déficiences de l'avion. Je n'accepte pas qu'il existe des déficiences.

Je tiens également à signaler qu'on appelle le CF-18 «l'avion numérique». Autrement dit, l'avion comporte 25 ordinateurs qui sont intégrés à l'appareil lui-même et qui sont capables de réaliser toutes sortes de fonctions. Par le passé, il a fallu changer l'appareil lui-même pour améliorer les capacités de l'avion et pour lui permettre de faire face à différentes menaces. Dans le cas du CF-18, cependant, grâce aux ordinateurs dont je viens de parler, il suffira de modifier le logiciel pour permettre à l'avion d'évoluer comme il le faut. L'une des caractéristiques les plus importants du FA-18 pendant l'étape de l'évaluation était justement les possibilités de croissance énorme que représentait le fait d'avoir des ordinateurs intégrés à l'appareil qui ne demandait qu'une modification du logiciel.

**Mr. Desjardins:** I would like to ask one final question, if I may, Madam Chairman.

Last week we were told that a CF-18 had already been lost. Could you tell us what were the circumstances surrounding the disappearance of this aircraft?

**BGen Ramsbottom:** Les circonstances étaient tout à fait regrettables. Je ne suis pas libre d'entrer dans les détails. Je vous dis simplement que l'accident n'est pas le résultat d'un défaut mécanique de l'avion.

**Mr. Desjardins:** Does the Department of National Defence have to assume full responsibility for the loss of this aircraft, or was there some sort of guarantee whereby the company would replace it? Was there any provision for replacement value or is it a complete loss for the Department of National Defence?

**BGen Ramsbottom:** Il s'agit d'une perte. La société ne donne aucune garantie pour des accidents de ce genre.

**Mr. Desjardins:** That is unfortunate. Thank you, Madam Chairman.

**M. Hovdebo:** Une question supplémentaire, s'il vous plaît.

**La présidente:** Monsieur Hovdebo. M. Fennell veut également poser une question supplémentaire avant que je ne donne la parole à un autre député.

[Texte]

**Mr. Hovdebo:** I would like to ask General Ramsbottom about the CF-18 as it is presently equipped for the \$5.194 billion. Is he satisfied with it at that level?

**BGen Ramsbottom:** Most assuredly, Madam Chair. The CF-18, immediately upon its delivery to the Canadian Armed Forces, was capable of fulfilling the roles that I described earlier in my testimony, air defence or air to ground. We are completely satisfied with its capability to date, and I am optimistic that we will continue to be so in the future.

**Mr. Hovdebo:** You are suggesting then that these \$3.5 billion that are listed here in your wish list are not going to be necessary?

**BGen Ramsbottom:** No, I did not say that, sir. As Mr. Dewar has indicated, those are projects that are desirable, that we believe will enhance the capability of the aircraft to meet evolving threats, and that will replace losses such as have been referred to earlier. Also, as Mr. Dewar has indicated, they must compete with other projects within the department. If they receive sufficient priority, if they are departmentally approved, they will be submitted to Treasury Board for final approval.

**The Chairman:** Thank you. Could we have one brief supplemental before we go to Mr. Ravis; that will complete the first round.

**Mr. Fennell:** Mr. Ramsbottom, you stated that the aircraft had lived up to every expectation that you had hoped for. It is rather amazing to me that the U.S. Navy is only buying eight a month and there have been no orders from the U.S. Army for this aircraft; yet you say it is the most advanced. If it is as good as you tell us, why has not the army, or the U.S. Air Force rather, acquired these airplanes? Why are they buying another airplane? And why are we the only ones buying a land-based F-18, other than Australia and I guess some other countries?

**BGen Ramsbottom:** The F-18 in the United States, sir, is a multi-role aircraft, as it is in Canada, fulfilling both air-to-air and air-to-ground roles. The United States Navy—and I might add the United States Marine Corps—use it to fulfil each of those roles, essentially off a carrier.

**Mr. Fennell:** You still have not answered why the U.S. Air Force has not used them as a land-based aircraft.

**BGen Ramsbottom:** I might mention that the United States Air Force are acquiring the McDonnell Douglas F-15 and the General Dynamics F-16, both of which fulfil their intended roles quite satisfactorily from the point of view of the United States Air Force. Consequently they do not consider it necessary to acquire yet a third highly sophisticated aircraft.

**Mr. Fennell:** Is that the reason, or is it the fact that the F-18 was designed as an aircraft carrier plane as opposed to a land plane?

[Traduction]

**M. Hovdebo:** J'aimerais demander au brigadier-général Ramsbottom s'il est satisfait de l'appareillage actuel du CF-18, qui représente une valeur de 5,194 milliards de dollars?

**Bgén Ramsbottom:** Sans le moindre doute, madame la présidente. Tout de suite après sa livraison aux Forces armées canadiennes, le CF-18 avait les capacités nécessaires pour assurer la défense aérienne et la défense air-sol, comme je l'ai déjà dit dans mon témoignage. Nous sommes entièrement satisfaits de ses capacités jusqu'ici, et j'ai bon espoir que nous continuerons de l'être.

**M. Hovdebo:** Voulez-vous dire par là que les 3,5 milliards de dollars auxquels vous faites allusion ne seront pas nécessaires?

**Bgén Ramsbottom:** Non, ce n'est pas ce que j'ai dit. Comme M. Dewar l'a dit, il s'agit là de projets souhaitables qui, à notre avis, permettront aux avions de mieux s'adapter aux nouvelles menaces. Il s'agit également de remplacer des avions perdus, comme nous l'avons déjà dit. M. Dewar l'a dit, ces projets sont en concurrence d'autres projets au sein du ministère. Si ces projets sont approuvés par le ministère, on les soumettra à l'approbation définitive du Conseil du Trésor.

**La présidente:** Merci. Il y aura une brève question supplémentaire avant que je ne donne la parole à M. Ravis. Cela mettra fin au premier tour.

**M. Fennell:** Vous avez dit, monsieur Ramsbottom, que l'avion avait répondu à toutes vos attentes. Je trouve assez étonnant de constater que la Marine américaine n'en achète que huit par mois et que l'Armée américaine n'en a encore commandé aucun. Pourtant, vous nous dites que c'est l'avion de chasse la plus perfectionné. Si l'avion est aussi bon que vous le dites, pourquoi l'armée, ou plutôt les Forces aériennes américaines ne les ont-elles pas achetés? Pourquoi achète-t-on un avion différent? À part l'Australie et quelques autres pays, pourquoi le Canada est-il seul à acheter le F-18 basé au sol?

**Bgén Ramsbottom:** Le F-18 aux États-Unis est un avion polyvalent, tout comme il l'est au Canada: c'est-à-dire qu'il a les capacités air-air et les capacités air-sol. La Marine américaine—de même que les Marines américains l'utilisent pour assurer ces deux fonctions, surtout à partir d'un porte-avions.

**M. Fennell:** Vous ne m'avez toujours pas dit pourquoi les Forces de l'air américaines ne les ont pas utilisés comme avions basés au sol.

**Bgén Ramsbottom:** Je tiens à mentionner que les Forces de l'air américaines achètent le F-15 de McDonnell Douglas et le F-16 de la *General Dynamics*. Elles estiment que ces deux avions jouent leur rôle de façon satisfaisante. Par conséquent, on ne considère pas qu'il est nécessaire d'acheter un troisième avion très perfectionné.

**M. Fennell:** N'est-ce pas plutôt que le F-18 a été conçu pour être utilisé à partir d'un porte-avions, plutôt que comme un avion basé au sol?



[Text]

**BGen Ramsbottom:** I acknowledge that the F-18 was designed as an aircraft capable of operation from carriers, yes, sir.

**Mr. Fennell:** So they are using an older plane that has been in production much longer in the F-15, is that correct?

**BGen Ramsbottom:** No, the F-18 is a more modern aircraft than either . . .

**Mr. Fennell:** No, I mean, they are using the F-15, which is a longer production line at this time than the F-18.

**BGen Ramsbottom:** Yes, sir, the F-15 is an older aircraft than the F-18.

**Mr. Fennell:** So all the bugs have been worked out of it.

**BGen Ramsbottom:** No, sir.

**Mr. Fennell:** More bugs than out of the F-18.

**BGen Ramsbottom:** How many bugs are bugs? I cannot really comment, sir. Each has had its problems, which were modest in the case of the F-18 in its introductory phase.

**Mr. Fennell:** No answer, thank you.

**The Chairman:** Mr. Ravis.

**Mr. Ravis:** Thank you, Madam Chair. I have one fast question for General Ramsbottom; I think it has been answered, but I just want to verify this. Are you saying that the CF-18 project will come in within project costs?

• 1055

**BGen Ramsbottom:** Yes, sir—within the Treasury Board's ceiling of \$5.194 billion, which has been established.

**Mr. Ravis:** Right. Then I would like to go to the Auditor General and page 1-22, paragraph 1.128, which deals with the \$2.29 billion. When Cabinet approved the CF-18 project in 1979, do you believe Cabinet and Treasury Board . . .

**Mr. Dye:** Not in 1979.

**Mr. Ravis:** In 1980, sorry. Do you believe that Cabinet and Treasury Board were aware of the additional \$2.29 billion that was spent—and was, as the department claims, indispensable and highly desirable?

**Mr. Dye:** Madam Chair, in answer to Mr. Ravis, as far as we know we have not had all the documentation. We believe Cabinet might have been aware of attrition aircraft and air-to-air missiles. We are uncertain about the rest, sir; we do not know. Maybe the department would know better what they told Cabinet.

[Translation]

**Bgén Ramsbottom:** J'admets que le F-18 a été conçu pour fonctionner à partir des porte-avions. C'est exact.

**M. Fennell:** On se sert donc d'un avion beaucoup plus vieux qui est en production depuis beaucoup plus longtemps—c'est-à-dire le F-15, n'est-ce pas?

**Bgén Ramsbottom:** Non, le F-18 est un avion plus moderne que . . .

**M. Fennell:** Non, je veux dire qu'on se sert du F-15, qui est fabriqué depuis plus longtemps que le F-18.

**Bgén Ramsbottom:** Il est vrai que le F-15 est plus ancien que le F-18.

**M. Fennell:** Donc il n'a plus de défauts.

**Bgén Ramsbottom:** Non, monsieur.

**M. Fennell:** Le F-15 a moins de défauts que le F-18.

**Bgén Ramsbottom:** Qu'entendez-vous par défauts? Il m'est difficile de faire des commentaires. Chaque avion a eu des problèmes, mais dans le cas du F-18, ces problèmes étaient mineurs pendant l'étape d'introduction.

**M. Fennell:** Vous n'avez pas de réponse, merci.

**La présidente:** Monsieur Ravis.

**M. Ravis:** Merci, madame la présidente. Je n'ai qu'une question courte à poser au général Ramsbottom. Je pense qu'on y a déjà répondu, mais je veux vérifier ce point. Cela signifie-t-il que le projet du CF-18 n'entraînera pas de dépassement budgétaire?

**Bgén Ramsbottom:** C'est exact monsieur: il ne dépassera pas le plafond de 5,194 milliards de dollars arrêté par le Conseil du Trésor.

**M. Ravis:** Parfait. J'aimerais maintenant passer au rapport du vérificateur général, en l'occurrence le paragraphe 1.128 à la page 1-23, paragraphe consacré à ce devis de 2,29 milliards de dollars. En 1979, lorsque le Cabinet avait donné son aval au projet CF-18, pensez-vous que le Cabinet et le Conseil du Trésor . . .

**M. Dye:** Ce n'était pas en 1979.

**M. Ravis:** C'était en 1980 effectivement, excusez-moi. Pensez-vous que le Cabinet et le Conseil du Trésor étaient alors au courant de ce montant de 2,29 milliards de dollars supplémentaires qui avait déjà été dépensé et qui, comme le prétend le ministère, était indispensable et hautement souhaitable?

**M. Dye:** Madame la présidente, je répondrai à M. Ravis en lui disant qu'autant que nous le sachions, nous n'avions pas tous les documents nécessaires. Le Cabinet, pensons-nous, était peut-être au courant de ce qu'il en était pour les appareils de remplacement et les missiles air-air mais nous ignorons tout du reste. Peut-être le ministère sait-il mieux ce qu'il a dit au Cabinet.

[Texte]

**Mr. Dewar:** Most assuredly, they were not aware of any list that added up to a number like that, because the department itself was not aware of any list that added up to a number like that. That number, which I think is related to the \$3.5 billion number, came out of forward-looking studies the department did in 1984. However, the department had identified not specific projects, but had identified at the time of the approval categories of future costs in a narrative sense. Those included things like keeping the aircraft up against electronic warfare threats in the 1990s, war-level stocks of munitions and items like this that. While not costed out in the project proposal, these were identified as explicitly required future actions outside the project.

**Mr. Ravis:** I guess my concern, Madam Chair, is that this country is facing an accumulated deficit today of about \$180 billion.

I will ask the Auditor General this: Do you not think this kind of practice of never knowing the bottom line is one of the main contributing factors to this country running up a deficit like this, where you have these add-ons? We do not seem to know. I would like to deal with the frigate program in a minute on that same question.

**Mr. Dye:** Madam Chair, one of the serious problems I see across all of government—not just on acquisition of major weapons, but in the Department of Public Works, buying buildings, over in the Parks Department deciding to acquire and equip a new park—is the original costs for the initial stage seem to be estimated sometimes well, sometimes not so well, but the life cycle costs are seldom apparent to those who make the initial decision. It is the consequential costs that I think drive the additional expenditures of this government when they may not have been anticipated at the time the original decision was taken.

**Mr. Ravis:** I am going to ask you, Mr. Dye, with respect to the DND expenditures here—and I am not trying to hang DND from the yard arm—how would we describe this? Are we playing a game? Is it scandalous? Is this a practice you can live with? Personally, I cannot live with it.

**Mr. Dye:** Madam Chair, I think to use the word scandalous would be unfortunate in this circumstance. There are, in my view, many associated project costs that may not have been estimatable at the time—by element, maybe, but not by precise cost. I would think decision makers should have some awareness of what those might be at the time the decision is taken. I think it is very helpful for members of the Treasury Board to have the least vagueness possible. We have had quite

[Traduction]

**M. Dewar:** Il est incontestable qu'ils n'étaient pas au courant de l'existence d'une liste venant s'ajouter au chiffre en question, étant donné que le ministère lui-même n'était pas au courant. Ce chiffre, qui est à mon avis lié aux 3.5 milliards de dollars, est le produit des études prospectives effectuées par le ministère en 1984. En revanche, le ministère avait cerné non pas des projets ponctuels, mais au moment où le projet avait reçu l'aval du Cabinet, il avait déterminé certaines catégories de frais futurs et il les avait explicités. Il s'agissait notamment des équipements qui seraient nécessaires dans les années 1990 pour que l'appareil puisse résister aux mesures de brouillage électronique, des stocks de munitions à constituer en vue d'un pied de guerre et ainsi de suite. Même si tous ces éléments ne figuraient pas dans la proposition initiale, il a néanmoins été signalé explicitement qu'ils exigeraient ultérieurement de nouvelles initiatives hors projet.

**M. Ravis:** Ce qui m'inquiète un peu, madame présidente, c'est que notre pays a déjà accumulé un déficit d'environ 180 milliards de dollars.

Je poserai donc la question suivante au vérificateur général: Ne pensez-vous pas que cette pratique établie selon laquelle nous ne savons jamais au juste ce que des projets comme celui-là coûteront en définitive est l'un des facteurs pour lesquels notre pays connaît un déficit comme celui que nous avons actuellement, étant donné que, invariablement, on vient ajouter de nouveaux éléments à la liste? Nous semblons toujours être dans le noir. Et j'aimerais d'ailleurs dans le même ordre d'idées parler dans quelques instants du programme des frégates.

**M. Dye:** Madame la présidente, l'un des problèmes assez grave que je relève un peu partout au gouvernement, et je ne pense pas simplement à l'acquisition des plus importants systèmes d'armement, je le vois aussi au ministère des Travaux publics qui achète des bâtiments, je le vois à Parcs Canada qui décide d'acheter et d'aménager un nouveau parc, c'est que le devis en phase initiale semble parfois être bien calculé—certes, parfois également il est moins bien calculé—mais que le total des frais pendant toute la durée du cycle du projet semble rarement être connu de ceux qui prennent la décision première. Ce sont tous ces frais supplémentaires qui, à mon avis, viennent multiplier les dépenses du gouvernement, ces frais supplémentaires n'ayant pas été prévus au moment où la décision première est prise.

**M. Ravis:** J'allais vous demander, monsieur Dye, toujours à propos des dépenses du MDN—et loin de moi l'idée de vouloir brûler le ministère en effigie—comment décririez-vous la chose? Est-ce un jeu que nous jouons? Est-ce un scandale? Est-ce une façon de faire dont nous pouvons nous accommoder? Personnellement, je ne saurais l'admettre.

**M. Dye:** Madame la présidente, il serait je crois malheureux de parler de scandale dans le cas présent. Il y a à mon avis bon nombre de coûts associés à un projet comme celui-là qui peuvent ne pas être calculables au moment de la décision—on peut déterminer les composantes, certes, mais non pas établir un devis précis. Toutefois les décideurs devraient avoir une idée de l'envergure de ces coûts au moment où ils prennent leur décision. Je pense que pour les membres du Conseil du Trésor

*[Text]*

a discussion this morning as to what is repairs and maintenance. It may well be that the project brief provides a little vagueness—possibly not intentionally, but it would seem there is room for interpretation of where these costs will rest. That, I think, is one of the problems. I would encourage government to be as precise as they could be and less vague in their estimates.

• 1100

**Mr. Ravis:** With regard to the frigate program, which is another major expenditure in our defence equipment procurement, I would like to ask the department what we are going to do differently, as we face the expenditure of billions of dollars in the frigate program over the next 10 to 12 years, so we do not face this issue again.

I do not want to sound too hard, but it seems to me it is like going out and telling your wife that you bought a Chrysler for \$7,000 and all the add-ons amounting to \$5,000 sort of get slid under the carpet. That is really what we are facing here.

**Mr. Dewar:** Could I make a comment, first of all, on your last observation? I have been thinking about the analogy of an automobile and I do not think it is a very good one. I think you would be far better to take the analogy of a house or even a laboratory building, which has a 20-year to 30-year life at least, but which has, when you get it, an unforeseen future, 10, 15 even 20 years away.

It seems to me that if you think of that kind of thing rather than an automobile as an analogy, you have a better sense of why we think of O and M funding down the road, and also why we cannot predict all the circumstances. Let me leave that.

On the frigate, I think it is true to say we have tried to use the experience of every project we have done for doing better on the next one. I think it is also true to say that in respect to the frigate, we concentrated our efforts probably more than we did on the CF-18 and certainly more than on projects which ante-date the CF-18, in trying to figure out what the lifetime experience of that ship would be. There were elaborate studies done on manning, on the training requirement for the manning, on the systems that would have to be maintained or even replaced during the lifetime of the frigate. So we have, we believe, a better handle on lifetime costs in respect of the frigate than we do with the other ships. I should also say included in that was the shore establishment costs that are going to support the frigate system.

I am sure we did not catch everything, but it was regarded as a system with a lifetime of what, what will the frigates be, 30 years. And that is from the beginning, the concept with

*[Translation]*

il est extrêmement utile que les éléments qui leur sont soumis soient les moins vagues possibles. Nous avons eu toute une discussion ce matin à propos de la définition de ce qui constitue les réparations et l'entretien. Il se peut fort bien que le mémoire décrivant le projet reste un peu dans le flou—même si ce n'est pas intentionnel—mais il me semble qu'il est toujours possible d'interpréter les choses et de déterminer un ordre de grandeur. Voilà donc pour moi l'un des problèmes. J'encouragerais donc le gouvernement d'être aussi précis que possible dans ses devis et d'éviter de rester dans le vague.

**M. Ravis:** En ce qui concerne le programme des frégates qui est un autre poste de dépenses important de notre politique d'achat de matériel pour la défense, j'aimerais demander aux gens du Ministère si nous allons procéder différemment, puisqu'il s'agit d'une dépense de plusieurs milliards de dollars étalés sur 10 ou 12 ans, afin que le problème ne se répète pas.

Je ne veux pas sembler trop dur à l'endroit du ministère, mais il me semble que c'est un peu comme si vous disiez à votre femme que vous avez acheté une Chrysler pour 7,000\$ et que vous ne lui souffliez mot des 5,000\$ d'options que vous y avez ajoutés. Voilà précisément le genre de problème que nous avons ici.

**M. Dewar:** Pourrais-je commencer par votre dernière remarque? Moi aussi j'ai pensé à l'analogie de la voiture et je ne pense pas qu'elle soit très valable. Vous devriez plutôt faire la comparaison avec une maison ou un laboratoire, dont la durée utile va de 20 à 30 ans au moins, mais qui représente néanmoins un avenir imprévisible au moment de l'achat, de 10, 15 voire 20 ans.

Si vous faisiez cette analogie au lieu de penser à l'exemple de la voiture, vous auriez je pense une meilleure idée de la raison pour laquelle nous considérons à long terme les frais de révision et de maintenance et vous comprendriez mieux pourquoi nous ne pouvons pas toujours tout prévoir. Mais arrêtons-nous là.

Pour ce qui est des frégates, il est vrai que nous avons essayé de tirer la leçon de tous les projets passés pour améliorer à chaque fois nos résultats. Il est également vrai que dans le cas des frégates, nous avons probablement davantage concentré nos efforts que dans le cas du CF-18, et certainement davantage que dans celui des projets antérieurs au CF-18, lorsque nous avons essayé de calculer quelle serait la nature du cycle utilisable de chaque navire. Nous avons procédé à des études très détaillées sur les effectifs, sur les frais d'entraînement des effectifs, sur les systèmes qui devraient aller à la révision, voire être remplacés, pendant la durée de vie utile de la frégate. Nous avons donc dirais-je une bien meilleure idée du total des frais qu'entraînera la frégate jusqu'à la fin de sa vie utile, bien meilleure en tout cas que pour les autres unités. Je devrais également ajouter que nous avons intégré dans nos calculs les frais des infrastructures terrestres qui serviront de soutien à la flottille.

Bien sûr, nous n'avons certainement pas pensé à tout, mais nous sommes partis de la durée de vie utile de la frégate, c'est-à-dire 30 ans. Et cela dès le départ, en ce sens que c'est la



## [Texte]

which we approached that project. I do not know whether . . . Admiral Mainguy, I think, would like to add to that comment.

**Vice-Admiral D.N. Mainguy (Vice Chief of the Defence Staff, Department of National Defence):** I would like to simply add that the ship one is quite a good example of . . . For example, we bought DDH-280s, the foremost modern ships in. We would have estimated all the costs associated with them in the configuration for which we bought them as best we could. But typically ships, somewhere half-way through their lives, will or will not go through a half-life conversion of some kind, an update of weapons systems and so on. A choice can be made.

We have done some ships in the past with a half-life conversion and some we did not have enough money so we never did it. We would not have tried to estimate that package in 15 years' time. So if that is unacceptable, then you will have the same sort of discussion in about 15 or 20 years, as to whether one ought to have tried to estimate that kind of thing, all the updates, all the fuel you might use, all the improvements you could make over a period of 30 years.

**Mr. Ravis:** Yes. Except that our example here is just a matter of four years after the event and we only started taking delivery about three years ago on the CF-18. I believe it was three.

**Mr. Killick:** Madam Chairman, I wonder whether I could discuss this issue of the acquisition of a complicated piece of equipment, such as an aircraft or a ship.

• 1105

Basically, we have indicated that in our methods to date we define the equipment, an initial purchase of spares—in the case of the CF-18, three years—and then we do studies as to what is implied for the next 20 years of operation; because 20 to 30 years is the range in which you use that equipment. Experience shows that the basic platform—the ship, for example—has an effective life of 30 years. But during that period of 30 years, usually about the half-life period, 15, the weapons systems and all the electronics have been superseded by your potential aggressor with much more modern systems. So you have to consider in your long-term planning of the department at some point in time basically replacing all those devices; missiles or whatever the weapons system is comprised of. That is what we refer to in the case of the CF-18.

We are not planning to make any dramatic changes to the CF-18 today. That \$3.5 billion has a significant amount for making changes to the aircraft at about the 10-year point. It might be longer, depending on what technology is doing and what the threat is doing. If the threat has not progressed very differently, then no changes will be made to the aircraft.

## [Traduction]

notion de base que nous avons utilisée pour le projet. Maintenant, je ne sais pas si . . . Je crois que l'amiral Mainguy aurait quelque chose à ajouter à ce sujet.

**Le vice-amiral D.N. Mainguy (vice-chef d'État-major de la défense, ministère de la Défense nationale):** J'aimerais simplement ajouter que l'unité un est un excellent exemple . . . Ainsi, nous avions acheté les DDH-280, les unités les plus modernes. Nous aurions calculé le mieux possible tous les frais connexes pour ces unités avec l'équipement que nous voulions. Mais il est bien connu qu'un navire arrivé à la moitié environ de sa durée de vie utile, va devoir peut-être faire l'objet d'une conversion, par exemple pour moderniser tel ou tel système d'armement. Mais c'est un choix à faire.

Nous avons déjà eu des unités qui ont connu cette conversion à la moitié de leur cycle et d'autres par contre pour lesquelles nous n'avions pas suffisamment d'argent pour le faire. Nous n'aurions pas tenté de calculer ce qu'il en coûterait dans 15 ans. Ainsi, à supposer que ce soit inacceptable, la même discussion va devoir avoir lieu d'ici 15 ou 20 ans, et vous allez à nouveau nous demander si nous n'aurions pas dû essayer de calculer ce genre de variables, c'est-à-dire les travaux de modernisation, le coût du carburant utilisé et toutes les améliorations qu'on peut apporter à une unité en 30 ans.

**M. Ravis:** C'est exact, sauf que dans l'exemple qui nous occupe ici quatre ans seulement se sont écoulés et nous venons tout juste de commencer à prendre livraison des CF-18 il y a trois ans. C'est cela je crois.

**M. Killick:** Madame la présidente, pourrais-je dire quelques mots à propos précisément de l'acquisition d'un matériel aussi complexe qu'un avion ou un navire?

Nous avons essentiellement signalé le fait que, dans les méthodes utilisées jusqu'à présent, nous définissons le matériel, le premier stock de pièces de rechange—équivalent dans le cas du CF-18 à trois années d'utilisation—après quoi nous étudions ce à quoi nous pouvons nous attendre pour les 20 années suivantes; en effet, ce genre de matériel a une durée de vie utile de 20 à 30 ans. L'expérience nous a montré que l'infrastructure de base, le navire par exemple, a une vie utile de 30 ans. Toutefois, pendant cette période de 30 ans, et environ vers la moitié de cette vie utile, après 15 ans, les systèmes d'armement et tous les systèmes électroniques deviennent désuets par rapport à ceux dont dispose l'adversaire. Il faut donc, dans la planification à long terme qui se fait au ministère, envisager à un moment donné le remplacement de tous ces systèmes, les missiles par exemple. Et c'est précisément de cela dont nous parlons dans le cas du CF-18.

Nous ne prévoyons aucunement une conversion radicale du CF-18 aujourd'hui même. Ces 3.5 milliards de dollars dont il est question ici comprennent d'ores et déjà une tranche importante que sera consacrée aux modifications à apporter aux appareils après une dizaine d'années. Cette période pourrait être plus longue, tout dépendra de l'évolution de la technologie et de la situation chez l'ennemi. Si ce dernier n'a pas suivi une voie trop différente de la nôtre, aucun changement ne sera apporté à l'appareil.

*[Text]*

An amount of money is in there to update the electronic warfare system, which is one of the most modern today. But we cannot say 10 years from today what the threat will be or how it will have been changed, and it would be foolish for us not to put an allowance in there today. But there is no indication that we are going to use that money.

There is an amount of money in there for attrition aircraft. As General Ramsbottom said to you, yes, we have had one accident; but the accident rate on this aircraft is extremely low compared with other aircraft. The amount of money in there for attrition aircraft might not be used, depending on our experience. But as Mr. Dewar mentioned, you have to look to the long-term future. You cannot equate them with a motor car.

**Mr. Ravis:** Right.

I would like to get back to this question. I guess we can get into the procurement of bits and pieces that go well into the life of the aircraft. But if I can go back to Mr. Dye's response to me, I think this practice does go on not only in DND; it goes on in Public Works and other departments. I call it manoeuvring dollars, and I think games are being played. And probably games are being played for good reason.

I will come back to this article here, where either we believe the Auditor General's comment on \$2.2 billion in deferred procurements of certain items... and I guess at this point I believe a good portion of that \$2.29 billion is correct; there was a deferral from capital to operating. I will ask the question, how do we stop that practice down the road, in all departments?

**Mr. Dye:** Within the \$2.29 billion, those were not operations and maintenance items. They were capital for future items.

**Mr. Ravis:** Right. But in fact it is part of this main problem, is it not?

**Mr. Dye:** The process of not packaging the whole life-cycle cost is fundamental to the problem. I would hope that on all major construction projects these life-cycle costs would be recognized, even though they may not be able to estimate the cost for 15 years out for technology changes.

But I am persuaded that these costs were considered to be indispensable in these ones which were not identified in the original project. And yes, there may be \$1 billion or a little more than \$1 billion that is way down the trail out of the \$3.5 billion which we talked about in chapter 12. But a great deal

*[Translation]*

Nous avons donc prévu une tranche de fonds pour la modernisation du matériel militaire électronique qui est parmi les plus modernes qu'on puisse trouver aujourd'hui. Mais nous ignorons où en seront rendus nos adversaires dans 10 ans, nous ne savons pas quelle direction aura été prise et donc il serait stupide de notre part de ne pas le prévoir d'ores et déjà. En revanche, nous ne savons aucunement si nous allons devoir utiliser cet argent.

Nous avons également prévu beaucoup d'argent pour les appareils de remplacement. Comme vous l'a dit le général Ramsbottom, effectivement il y a déjà eu un accident, mais le pourcentage d'accidents dont sont victimes ces appareils est extrêmement faible comparé à d'autres. Donc, l'argent que nous avons prévu pour acheter des appareils de remplacement pourrait très bien ne pas devoir être utilisé, tout dépendra de la façon dont les choses évolueront. Toutefois, comme l'a dit M. Dewar, il faut tenir compte de l'avenir à long terme et on ne peut pas s'en tenir à une comparaison avec une voiture.

**M. Ravis:** Exact.

J'aimerais revenir sur cette question. Nous pourrions s'imaginer parler de l'achat de toutes les composantes qui sont utilisées pendant la vie utile de l'appareil, mais pour en revenir à ce que M. Dye m'a répondu, j'imagine que c'est une façon de faire qui n'est pas l'exclusivité du MDN: on la retrouve également aux Travaux publics et dans d'autres ministères. Moi, j'appelle cela manipuler le dollar et je pense qu'on joue ici un petit jeu, probablement d'ailleurs pour d'excellentes raisons.

Je reviens maintenant à l'article dont il est question ici, selon lequel soit nous accordons foi à ce que dit le Vérificateur général à propos des 2.2 milliards de dollars consacrés à l'achat postérieur de certains éléments... et j'imagine que pour l'instant une bonne partie de ce chiffre s'est déjà révélée exacte; il s'agissait d'un report de l'investissement à l'exploitation. Je vous demande donc comment pourrions-nous en fin de compte mettre fin à cette façon de procéder qui a cours dans tous les ministères?

**M. Dye:** Je dois vous signaler que ce chiffre de 2.29 milliards de dollars n'avait pas été prévu pour des éléments d'exploitation et de maintenance mais bien pour l'achat futur de composantes.

**M. Ravis:** D'accord. Il en reste pas moins que cela fait partie du problème premier, n'est-ce pas?

**M. Dye:** Le fait que le dossier ne donne pas le total des frais pour toute la durée de vie utile du projet est à la base même du problème. Je formule l'espoir qu'on finira par admettre l'utilité de ces frais globaux pour tous les grands projets de construction, même s'il ne sera pas toujours possible de calculer l'étalement des coûts après 15 ans en raison des progrès technologiques.

Je reste toutefois convaincu que ces frais accessoires avaient été jugés indispensables dans ces cas-ci mais qu'ils n'avaient pas été intégrés au projet initial. Et effectivement, il se peut fort bien qu'il y ait 1 milliard de dollars ou un peu plus qui vienne s'accrocher à ces 3.5 milliards de dollars dont nous parlions au chapitre 12. En revanche, une bonne partie de cette

[Texte]

of it may well be required in the years 1984 to 1990, and I think it is part of the whole project.

• 1110

**Mr. Redway:** Could you give us a specific example of that, Mr. Dye?

**Mr. Dye:** Now I call an expert. I am sorry, I cannot. Let me just ask for a little help on that one, please. Mr. Rattray will answer for me.

**Mr. D.W.T. Rattray (Principal (DND), Office of the Auditor General):** Madam Chairman, in response to that question, there are a number of items that are classified as basic mission equipment dealing with electronic devices on the aircraft. I am somewhat nervous about divulging the actual items, because I know the information, as far as we are concerned, is on a secret list.

**Mr. Redway:** I appreciate that myself. I am sorry for interrupting, Madam Chairman. I appreciate your concern. I have some sympathy for what the department is saying here, but without talking about specifics it is very difficult for me to come to the conclusion that what you are saying is correct when they are saying it is not.

**The Chairman:** Excuse me, Mr. Redway, but could we allow Mr. Ravis to finish his questions?

**Mr. Redway:** Yes.

**Mr. Ravis:** Are you finished your response on that?

**Mr. Rattray:** We were just discussing with the department whether or not it would be appropriate for us to release this list in this committee.

**Mr. Dye:** I prefer not to at this time, if you do not mind.

**Mr. Ravis:** Yes, right. I keep coming back to the big picture. We are not going to be sitting here in 1986 talking about the same problem. This does go on. Buildings are bought for \$1 or whatever, but then we have to face millions of dollars in the following year to refurbish the building. That is really what I am trying to bring to a head here.

**Mr. Dye:** I have been very much aware of this problem of major capital costs going off the track, either overruns through price changes or additional costs because of additional elements required for the project. I have instructed my auditors on an annual basis to review all the government's major capital projects and report to Parliament so that you, as Parliamentarians, have some understanding of where some of these major projects may be going off the track a little earlier than you might otherwise have had.

**Mr. Ravis:** Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Ravis. Brief supplementary from Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Very brief. I am surmising from what has been provided today that National Defence has gone through a

[Traduction]

somme pourrait fort bien devoir être dépensée entre 1984 et 1990, et à mon avis cela fait partie du projet dans son ensemble.

**M. Redway:** Est-ce que vous pourriez nous en donner un exemple précis, monsieur Dye?

**M. Dye:** Je vais faire appel à un spécialiste. Excusez-moi je ne peux pas répondre. Permettez-moi de faire appel à de l'aide. M. Rattray va répondre pour moi.

**M. D.W.T. Rattray (directeur principal (Défense) Bureau du vérificateur général):** Madame la présidente, un certain nombre de postes figurent au titre du matériel de base de mission, et il est question de système électronique de l'appareil. J'hésite à divulguer cette information, car elle est, pour nous du moins, classée secrète.

**M. Redway:** Je comprends très bien. Excusez-moi d'interrompre, madame la présidente. Je comprends vos hésitations. Mais je comprends également la position des représentants du ministère, et si l'on ne peut pas préciser ce dont on parle, il me devient très difficile de savoir si ce que vous dites est vrai, alors que les représentants du ministère prétendent la contraire.

**La présidente:** Excusez-moi, monsieur Redway, mais pourrions-nous d'abord laisser M. Ravis terminer?

**M. Redway:** Bien sûr.

**M. Ravis:** Est-ce que votre réponse s'arrête là?

**M. Rattray:** Nous étions justement en train de discuter avec les représentants du ministère de l'opportunité de fournir cette liste au Comité.

**M. Dye:** Pour le moment, si vous le permettez, je préfère que nous ne la communiquions pas.

**M. Ravis:** Très bien. Mais je reviens encore à cette comparaison. J'espère que nous ne serons pas encore ici en 1986 en train de discuter du même problème. C'est toujours la même chose. On achète des bâtiments pour 1\$, par exemple, et ensuite il faut avancer des millions de dollars pour les aménager. Voilà exactement ce que j'essaie de faire comprendre ici.

**M. Dye:** Je connais très bien ce problème du dépassement des devis initiaux, lorsqu'on commence à ne plus contrôler ces grands projets d'immobilisation, soit que certains prix ont évolué ou que certaines défenses supplémentaires sont nécessaires à l'exécution du projet. J'ai demandé à tous mes auditeurs de passer annuellement en revue tous ces grands projets d'immobilisation de l'État, et d'en faire rapport au Parlement, pour que vous puissiez—messieurs les députés—prévoir peut-être un peu plus tôt que ça n'aurait été le cas, quand ces projets risquent de mal tourner.

**M. Ravis:** Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Merci, monsieur Ravis. Une petite question supplémentaire de M. Fennell.

**M. Fennell:** Très brève. Je conclus de ce que les représentants de la Défense nationale nous ont dit aujourd'hui, que ce



*[Text]*

tough time, the starvation of capital funds for an extended period. I wonder if it should not be budgeted on a five-year basis for capital costs. You have ongoing capital requirements every year and you have developed a method of bearing some of these capital costs because you cannot get them approved by Parliament.

You may not want to comment on this, but that is how I see it. All of a sudden your planes were falling apart and you had to buy new planes. All of a sudden your ships had been left too long in the water and you had to buy new ships. Is there not a need for defence to have long-term programs and long-term budgets so that you know exactly how many dollars are to be spent? You are the people who have to decide, almost, how those dollars are going to be spent because you have the expertise.

**Mr. Dewar:** I think that is a fair comment. We do, in fact, attempt within the department to have a fairly clear view of our forward five-year capital plan, which we revise all the time as conditions change. We always have a rolling view of a five-year capital plan. Indeed, for budgeting purposes, we try to maintain a forecast well beyond that. This is the reason we did the study that led to this \$3.5 billion. That was a budget-planning study. It was not a study of what was specifically going to have to be bought at any particular time; it was a look into the future as to what was likely to be the requirement for the airplane in the 1990s.

• 1115

I could comment on Mr. Redway's question whether the \$2.29 million is already committed. Only one item has already been approved—has indeed already been proposed by the department to government—for a bite into capital equipment for the CF-18 beyond the project of acquisition. That item is the acquisition of missiles that Mr. McKinnon was referring to earlier. This is our first slice into the establishment of war stock levels for the missiles. I think it is agreed by the Auditor General even that this was not part of the original project matter.

**Mr. Redway:** Indeed; it was not in the original specifications.

**Mr. Dewar:** No, this would be an additional item. That is right. The project brief in fact specifically stated that war stocking levels for missiles was not part of the project.

**Mr. Redway:** You have to have war stocking missiles, though, or there is not much use even having the aircraft.

**Mr. Dewar:** That is right.

**The Chairman:** A brief supplementary from Mr. McKinnon and Mr. Hovdebo.

**Mr. McKinnon:** Well, with regard to what you were just talking about, the war stock of missiles and the provision of additional aircraft that Mr. Killick referred to, I must say that I was rather surprised to hear that the department, let alone the government, were giving consideration to taking advantage

*[Translation]*

ministère a connu des périodes de vaches maigres assez prolongées pendant lesquelles les capitaux lui ont fait défaut. Je me demande donc s'il ne serait pas utile de prévoir un budget quinquennal pour ces projets d'immobilisation. Vous avez chaque année des dépenses d'immobilisation et comme vous n'arrivez pas à obtenir l'approbation du Parlement vous avez été obligé de recourir à cette méthode de report.

Peut-être ne voudrez-vous pas répondre à cela, mais c'est la façon dont je vois les choses. Vous vous trouviez tout à coup avec des avions qui portaient en pièces détachées, et il fallait les remplacer. Tout d'un coup les bateaux se révélaient un peu vieux et il fallait en acheter d'autres. Est-ce que la défense n'aurait pas besoin de programmes à long terme et de budgets à long terme pour que vous puissiez prévoir exactement vos dépenses? Vous êtes les spécialistes, et c'est vous qui pouvez savoir comment dépenser cet argent.

**M. Dewar:** Voilà une remarque intéressante. De fait nous cherchons à avoir une vision aussi claire que possible de notre plan quinquennal d'investissement, et nous le remettons à jour à chaque fois que la situation évolue. Nous avons donc toujours ce plan quinquennal présent à l'esprit. Pour ce qui est du budget nous cherchons même à prévoir au-delà de cette période. Voilà pourquoi nous avons fait cette étude qui nous a permis de conclure aux 3,5 milliards de dollars. C'était une simple planification budgétaire. Il ne s'agissait pas de décider ce que nous allions acheter à tel ou tel moment, mais simplement d'avoir une idée de ce dont nous aurions besoin pour cet appareil dans les années 1990.

Mais je pourrais répondre à la question de M. Redway sur ces 2.29 millions de dollars. Pour le moment, et c'est une proposition du ministère au gouvernement, nous avons reçu l'autorisation de puiser dans le budget d'équipement du CF-18 au-delà de ce qui avait été prévu à l'origine. Il s'agit de l'acquisition de missiles dont parlait M. McKinnon tout à l'heure. C'est notre première phase de constitution d'un arsenal de guerre constitué de missiles. Le vérificateur général a donné son approbation, si je ne me trompe, alors que cela n'était pas inscrit dans le projet initial.

**M. Redway:** En effet, à l'origine cela n'était pas prévu.

**M. Dewar:** C'est donc une dépense qui vient s'ajouter, effectivement. Le projet initial excluait de façon très précise la constitution d'un arsenal de guerre composé de missiles.

**M. Redway:** Mais sans ces missiles et cet arsenal de guerre je ne vois pas quel intérêt il y aurait à avoir l'avion.

**M. Dewar:** Effectivement.

**La présidente:** Une petite question supplémentaire de M. McKinnon puis de M. Hovdebo.

**M. McKinnon:** Vous parliez tout de suite d'un arsenal de missiles, et de ces appareils supplémentaires évoqués par M. Killick tout à l'heure, j'ai été moi-même très surpris d'entendre dire que le ministère, et même le gouvernement, envisageaient

## [Texte]

of the opportunity to buy additional aircraft in multiples of five as long as they do it before April 2, according to the contract.

I then mentioned the other possibility, Mr. Killick, and I have found the article now, in article seven of the contract, which says:

Nothing contained in the contract shall be construed as prohibiting the contractor from time to time, and in any event within 30 days after the end of the month in which the contractor has delivered and the contract authority has accepted cumulative air vehicle number 50 . . .

At the rate we are going, this would be about two or three months from now, I presume.

—submitting that proposal in writing to the contract authority that the number of air vehicles, contract items 001 and 002, to be delivered to Her Majesty be increased by a quantity not greater than 10 vehicles within the maximum financial obligation, ensuing price provided in article five price.

If you look back at article five, that amount is \$2,369,278,325. Have you any information whether McDonnell Douglas are indeed thinking of submitting a proposal in writing in line with article seven, or is it considered that the maximum financial obligation ensuing price has already been used up, because this offer was supposed to come within the \$2.369 billion?

**BGen Ramsbottom:** I can assure you, Mr. McKinnon, that McDonnell Douglas do not plan to make such a submission.

**Mr. McKinnon:** So if there are to be any additional aircraft, it would have to come out of the other section that enables you to buy a thousand multiples of 5 up to 20 aircraft before April 2, and that the government is considering this and the department is seriously considering this. Is that right?

**BGen Ramsbottom:** I can answer yes to the first part of your question, Mr. McKinnon. The acquisition of additional aircraft will come under option two of article 5—the purchase of aircraft in groups of 5 up to a maximum of 20. As Mr. Killick has indicated, that is being considered at present.

**Mr. McKinnon:** So we will have an answer by April 2, which can be made public, I would hope. Thank you.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo, a short supplementary before we recess and then we will start the second round on our return.

**Mr. Hovdebo:** Yes, I just wanted to have a look into the collective minds of the department here. There is a little problem, I suppose, in making your decisions on quantity versus quality in the numbers that you buy. Why do you not buy fewer well equipped, well armoured planes? Do you not think that would be better than buying more and hoping to get some money out of the non-capital budget or future capital budgets, to bring them up to a standard that you think you require or want?

## [Traduction]

d'acheter des avions supplémentaires par multiples de cinq à condition que ce soit avant le 2 avril, si j'en crois le contrat.

J'ai ensuite parlé de l'autre possibilité, monsieur Killick, et je viens de trouver l'article du contrat, il s'agit de l'article 7 qui stipule:

Rien dans le présent contrat ne peut être interprété comme s'opposant à ce que l'adjudicateur, de temps à autre et au moins dans les 30 jours suivant la fin du mois au cours duquel il a livré un total de 50 appareils qui ont été acceptés par l'administrateur du marché . . .

Au rythme auquel nous allons, cela signifierait d'ici deux ou trois mois.

. . . soumettre à ce dernier une proposition par écrit signalant que le nombre d'appareils relevant des éléments finis du contrat 001 et 002 devant être livrés à Sa Majesté, ne peut être augmenté de plus de 10 appareils, eu égard à l'obligation financière maximale et au plafond fixé dans l'article 5 en matière de prix.

Si vous vous reportez à cet article 5 le montant fixé est de 2,369,278,325\$. Savez-vous si la firme McDonnell Douglas a l'intention de soumettre une proposition de ce type comme prévu à l'article 7, ou si au contraire on estime que le plafond financier maximum a déjà été atteint, puisque cette offre ne devait pas dépasser les 2.369 millions?

**Bgén Ramsbottom:** Monsieur McKinnon je puis vous assurer que la firme McDonnell Douglas n'a pas l'intention de nous soumettre une proposition de ce type.

**M. McKinnon:** Si donc on a besoin de plus d'appareils, la livraison devra se faire conformément à cet autre article, c'est-à-dire par multiples de cinq jusqu'à un maximum de 20 avions, et avant le 2 avril; si je ne me trompe c'est cette solution que le gouvernement envisage, n'est-ce pas?

**Bgén Ramsbottom:** Je peux répondre oui à la première partie de votre question, monsieur McKinnon. L'acquisition d'avions supplémentaires répondra à l'option 2 de l'article 5, c'est-à-dire qu'elle se fera par groupe de cinq jusqu'à un maximum de 20. Comme l'a dit M. Killick, c'est effectivement ce à quoi l'on est en train de réfléchir en ce moment.

**M. McKinnon:** Nous aurons donc une réponse le 2 avril, qui pourra—je l'espère—être rendue publique. Merci.

**La présidente:** Monsieur Hovdebo, une petite question supplémentaire avant que nous n'ajournions pour quelques minutes, et nous passerons ensuite au deuxième tour de questions.

**M. Hovdebo:** Oui, je voulais simplement avoir une idée de ce qu'on pense de façon générale au ministère, du choix possible entre la quantité et la qualité. Pourquoi n'achetez-vous pas moins d'avions bien équipés et bien blindés? Ne trouvez-vous pas que cela serait mieux que d'en acheter plus et d'espérer obtenir des fonds du budget de fonctionnement ou de budgets futurs d'immobilisations afin de les améliorer pour qu'ils soient conformes aux normes requises ou souhaitées?

*[Text]*

• 1120

**The Chairman:** Vice-Admiral Mainguy.

**VAdm Mainguy:** That is a very difficult question to answer. I think repeatedly the deputy minister has alluded to the business we go through of trade-offs and these very key questions, the operational effectiveness that is needed to respond to the policy of the government. Affordability, the requirement for sparing and various other considerations come into a major weapons purchase.

Trying to make those trade-off decisions takes up a great deal of our time. We go through an enormously elaborate process to try to make them. It would be very difficult to delve into the full detail of the enormous complexity of making such decisions. It usually takes a great many people, evaluating various proposals, a very long time to work it out.

The end result is the number of aircraft, with appropriate support means; what will be in the project; what does not propose to be in the project. We try to come to the very best conclusion that can be reached for the purpose for which the aircraft is being bought.

**Mr. Hovdebo:** But because you do not buy them fully equipped, you find yourself less adequately supplied. For instance, you go through the process of robbing and then consequently putting other planes out of operation. If you had spent that money on fewer planes, with more spares and more parts, originally, you might . . . I see what you are saying: You have to balance those things.

**Mr. Dewar:** I would like to add one point. Of course, there are a minimum number of planes, a minimum capacity of the plane, below which we cannot go if the military requirement is to be met. The military role requires a certain number of aircraft to perform it. It also requires a certain capability of aircraft. So there is a floor below which you cannot go in this judgment. Above that floor, you are into the trade-off area that Admiral Mainguy referred to.

In reviewing the case of the CF-18, as I see it, we were able to obtain the number of aircraft that were required to do the role. We took into account our expectation of peacetime attrition. We had in mind that there would be an opportunity later possibly to go for an attrition aircraft buy.

We had an aircraft that in some ways met superbly well the military operational requirements, specifications.

The judgment was made, taking all those considerations and others into account, that this was the best way to go. I thought it worth mentioning that there is that minimum or floor of capability and of volume below which we cannot go in the trade-off analysis.

*[Translation]***La présidente:** Vice-amiral Mainguy.

**VAm Mainguy:** C'est une question à laquelle il est très difficile de répondre. Je pense que le sous-ministre, à plusieurs reprises, a mentionné le fait que nous procédons à des compromis techniques et que nous étudions ces importantes questions, c'est-à-dire l'efficacité opérationnelle nécessaire pour respecter la politique gouvernementale. Lorsqu'on s'apprête à acheter des armes principales, il faut notamment tenir compte de notre capacité financière et de la nécessité de prévoir des pièces de rechange.

La question des compromis techniques prend énormément de temps. C'est un processus terriblement complexe et il serait trop long d'entrer dans le détail de ces décisions. Habituellement, un grand nombre de personnes s'occupe de l'évaluation des diverses propositions, et cela prend énormément de temps.

Le résultat de ce processus est une décision concernant le nombre d'aéronefs à acheter, les éléments de soutien nécessaires, ce que comprendra le projet et enfin, ce qu'il ne comprendra pas. Nous essayons d'en arriver aux meilleures conclusions possibles, compte tenu de l'utilisation qui est réservée à l'aéronef.

**M. Hovdebo:** Mais puisque vous ne les achetez pas déjà entièrement équipés, vous n'avez pas toutes les fournitures nécessaires. Par exemple, vous procédez à la cannibalisation de certains avions, les rendant ainsi inutilisables. Si, à l'origine, vous aviez utilisé l'argent pour acheter moins d'avions équipés avec plus de pièces et plus de pièces de rechange, vous auriez pu . . . Je comprends ce que vous dites: il faut équilibrer les choses.

**M. Dewar:** Permettez-moi d'ajouter un détail. Il est évident que nous avons un minimum d'avions à acheter et que ceux-ci doivent avoir une capacité minimum que nous devons respecter pour tenir compte des exigences militaires. L'armée a besoin d'un certain nombre d'aéronefs pour accomplir sa mission. Nous ne pouvons donc pas acheter moins que le minimum d'appareils fixé. Par contre, si l'on dépasse le minimum, on se voit obligé de faire des compromis techniques comme ceux dont parlait le vice-amiral Mainguy.

En ce qui concerne le CF-18, à mon avis nous avons pu obtenir le nombre d'avions nécessaires pour accomplir la tâche qui nous a été attribuée. Nous avons tenu compte des prévisions relatives à la réduction du nombre d'avions en temps de paix. Nous avons envisagé l'achat ultérieur d'avions de remplacement.

Nous avions là un aéronef qui, d'une certaine façon, satisfaisait parfaitement aux exigences et aux données opérationnelles militaires.

Tout compte fait, nous étions d'avis qu'il s'agissait là du meilleur aéronef que nous pouvions acheter. J'ai cru bon de vous signaler le minimum de capacité et de volume que nous devons respecter en ce qui concerne l'étude des compromis techniques.



[Texte]

**Mr. Hovdebo:** One more question, if I might. Does this procedure of not having the quality that you want project into the future? Is your next batch of equipment also going to be . . . ? Because you are spending on the past batch, the next batch is going to be short of money too. There are limited funds given to defence, generally, in peacetime. What you are doing is keeping the process going by not adequately equipping your planes or your frigates or whatever it happens to be initially.

• 1125

**VAdm Mainguy:** If I could respond to that, I should be quite clear that we believe the country has a tremendously capable airplane, very well equipped indeed, for the money it is spending. The extent to which we have done forward planning to improve that capability or to make possible suggestions for improving that capability or for making modifications to provision for it in future years seems to have gotten us into a good deal of this misunderstanding. But our contention would be that we have a top-notch aircraft which performs very, very well indeed, and we have every confidence that this view will continue. So we would find difficulty in accepting that somehow we are perpetuating an undesirable situation.

**The Chairman:** Thank you. I will declare a short recess, and we will resume here as soon as possible after 11.30 a.m. Thank you.

• 1127

**The Chairman:** If members would be kind enough to resume their seats, we could begin again.

The first questioner on the second round is Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Madam Chairman, I want to go to a different area, and that is one I mentioned in my last question; namely, the serviceability of equipment. The Auditor General has made a number of comments on the serviceability of equipment; for instance, paragraph 12.119, which is the Aurora aircraft. What factors contributed to the low serviceability levels of that Aurora aircraft, and why were the deployment kits mentioned not procured until recently?

**Mr. Killick:** Madam Chairman, the Aurora aircraft has been the cause of some concern, and it is due to a number of unrelated incidents. The aircraft, when delivered, was a very effective aircraft, and we did our normal provisioning activity. Because the airplane was so effective, we speeded up the flying activity. We were not able at the same time to speed up the logistics support, so we tended to eat ourselves to some extent. That was the first consideration.

The second consideration is that based on our experience, we ordered 17% of spares to support the aircraft, and in hindsight this number was understated. We have since reviewed that

[Traduction]

**M. Hovdebo:** J'aurais une autre question, si vous me le permettez. Le fait de ne pas obtenir dès le début la qualité requise, influe-t-il sur vos achats futurs? Les prochaines pièces d'équipement que vous allez acheter vont-elles aussi . . . ? Quand vous dépensez des fonds supplémentaires pour le dernier lot que vous avez acheté, le budget du prochain lot sera aussi déficitaire. En général, en temps de paix, le budget de la défense est quand même limité. C'est un cercle vicieux que vous créez en n'achetant pas l'équipement qui convient à vos avions ou à vos frégates, peu importe les appareils en question.

**VAm Mainguy:** Permettez-moi de répondre à cette question. Je tiens à souligner très clairement que, pour l'argent dépensé, le Canada a obtenu un excellent avion, très bien équipé. Le malentendu est dû en bonne partie à la mesure dans laquelle nous avons fait des plans pour améliorer les capacités de cet avion ou pour faire des suggestions d'amélioration, ou encore pour faire des modifications aux travaux qui seront effectués ultérieurement sur cet avion. Mais nous estimons avoir acheté un appareil de première qualité dont la performance est excellente et au sujet duquel nous n'avons aucun doute pour l'avenir. Donc, j'ai de la difficulté à croire que nous sommes en train de nous enliser dans une mauvaise situation.

**La présidente:** Merci. Nous allons faire une courte pause et reprendre le plus tôt possible après 11h30. Merci.

**La présidente:** Si les députés veulent bien se rasseoir, nous pouvons recommencer.

M. Hovdebo va commencer le deuxième tour de questions.

**M. Hovdebo:** Madame la présidente, j'aimerais parler d'un autre domaine que j'ai mentionné dans ma dernière question, c'est-à-dire l'efficacité du matériel. Le vérificateur général a fait un certain nombre d'observations à ce sujet. Par exemple, au paragraphe 12.119, il est question de l'aéronef Aurora. À quoi peut-on attribuer les insuffisances de cet avion, et pourquoi les troupes de secours mentionnées n'ont-elles pas été achetées plus tôt?

**M. Killick:** Madame la présidente, l'avion Aurora nous a posé certains problèmes, dus à divers incidents isolés. Lorsqu'il nous a été livré, l'Aurora était un aéronef très efficace et nous avons donc procédé aux activités normales d'approvisionnement. À cause de son efficacité, nous avons accéléré ses missions de vol. Par contre, nous n'avons pu accélérer en même temps le soutien logistique, ce qui nous a forcés, dans une certaine mesure, à gruger nos propres appareils. C'était là le premier problème.

Le second problème est qu'en fonction de notre expérience, nous avions commandé 17 p. 100 de pièces de rechange pour cet avion, pourcentage qui *a posteriori* nous paraît faible. Depuis, nous avons réexaminé la situation pour d'autres avions

## [Text]

situation with similar users and have increased the number by roughly 25%.

## [Translation]

semblables et nous avons porté à 25 p. 100 le nombre de pièces de rechange.

• 1140

The second, I think, is that the thing which caused us more difficulty than anything was that we had a planned series of events—the purchase of the aircraft, putting it in place, putting in place all the facilities such as the simulator, etc., and the ordering of the spares. At that time conventional spares were to be delivered in a period of about three to six months. What caused us some difficulty was that in 1979 there was the second oil crisis, and the cost of money, inflation and so forth, were extended. Suddenly the period of time to make all these bits and pieces went from literally 4 to 6 months to periods of from 18 up to sometimes 36 months. This was one of the realities. We have since gotten a get-well program in place, and we think our support—which in turn will ensure the 70% effectiveness we are striving for—will be in place by the fall of this year.

**Mr. Hovdebo:** By the purchase of and the putting in place of the deployment kits so that you do not have to . . .

**Mr. Killick:** Now on the subject of the deployment kits, there was a view at one time within the department as to whether or not we needed those deployment kits—and if we did need them, they could be accommodated within the O&M budget. Because of some of their missions and the number of times we have to go offshore for such a long period of time, we concluded that we could not; now they have been purchased from the O&M allocation.

**Mr. Hovdebo:** So does that make it no longer necessary to "eat yourself", as you expressed it—I mean, that you will not be robbing aircraft?

**Mr. Killick:** That is correct.

**Mr. Hovdebo:** And that corrective action has been taken as far as the Aurora aircraft is concerned?

**Mr. Killick:** That is correct, sir.

**Mr. Hovdebo:** Is there any comment from the Auditor General on that particular concern?

**Mr. Dye:** As I understand it, a deployment kit is a collection of spare parts that you pack along with you. Since there is such a high failure rate of these parts, I do not know how they could pack along sufficient parts. It would seem to me that they are still going to have a problem of cannibalizing unless there is a proper parts inventory at the base where these aircraft are maintained.

**Mr. Killick:** There were two points I raised. One is that we have increased the amount of spares by roughly 25%. I think we have gone from 60,000 line items to 80,000 line items; there are about 350,000 in an aircraft. And we have bought the two kits.

**Mr. Hovdebo:** Thank you. I think I will leave that and maybe turn it over to somebody else for a moment. The next area to look into perhaps is the long-term planning area.

Le deuxième, je crois, est le fait que nous avons éprouvé le plus de difficultés parce que nous avions planifié une série d'événements, l'achat de l'aéronef, son utilisation, l'installation de tout l'équipement, par exemple le simulateur, et la commande des pièces de rechange. À ce moment-là, les pièces de rechange ordinaires devaient être livrées dans un délai de trois à six mois. Ce qui a posé des problèmes c'est qu'en 1979, il y a eu la seconde crise du pétrole; d'où la hausse du loyer de l'argent et l'inflation. Tout d'un coup, le délai de fabrication de toutes ces pièces est devenu non plus de quatre à six mois, mais bien de 18 à 36 mois. C'était une des dures réalités. Depuis, nous avons établi un programme de rétablissement et nous espérons que notre système de soutien—qui nous permettra d'atteindre notre objectif de 70 p. 100 d'efficacité—sera en place à l'automne prochain.

**M. Hovdebo:** Grâce à l'achat et à la mise en place des troussees de secours, qui vous éviteront de . . .

**M. Killick:** J'aimerais vous parler des troussees de secours. À un moment donné, au sein du Ministère, on se demandait si ces troussees étaient nécessaires, et dans l'affirmative, si l'on pouvait les financer à même le budget d'exploitation et d'entretien. En raison de certaines démissions et du nombre de fois que les aéronefs doivent se rendre à l'étranger pour de longues périodes, nous avons conclu que cela ne pouvait se faire. Le financement des troussees de secours est prélevé sur les crédits d'exploitation et d'entretien.

**M. Hovdebo:** Est-ce que cela vous évite maintenant d'avoir à «gruger vos ressources», comme vous dites—c'est-à-dire que vous ne serez plus obligés de faire de la cannibalisation?

**M. Killick:** C'est bien cela.

**M. Hovdebo:** Est-ce que cela veut aussi dire que des mesures correctives ont été prises en ce qui concerne l'Aurora?

**M. Killick:** Oui, en effet.

**M. Hovdebo:** Le Vérificateur général aurait-il des commentaires à faire à ce sujet?

**M. Dye:** Si je comprends bien, une trousse de secours est un ensemble de pièces de rechange que l'on emporte avec soi. Étant donné que ces pièces se brisent tellement souvent, je ne vois pas comment on peut en emporter suffisamment. Il me semble que l'on ne réglera pas le problème de la cannibalisation, à moins que l'on crée un stock suffisant de pièces de rechange à la base où les aéronefs sont entretenus.

**M. Killick:** J'ai soulevé deux points. Le premier est que nous avons augmenté le nombre de pièces de rechange d'environ 25 p. 100. Je crois que nous sommes passés de 60,000 articles de série à 80,000; un aéronef en compte environ 350,000. De plus, nous avons acheté les deux troussees de secours.

**M. Hovdebo:** Merci. Je vais maintenant laisser la parole à quelqu'un d'autre. Il me semble que le prochain domaine à étudier pourrait être celui de la planification à long terme.

[Texte]

**Mr. Fennell:** May I supplement him on the Aurora, Madam Chair? I understand that when you purchased the Aurora, which many people questioned at the time because it was the old Electra, you did not include in your capital cost about a \$50-million item for an electronic centre on shore. Why was that planned that way?

**Mr. Killick:** Sir, that is not correct. Within the Aurora budget there is an electronic software facility called the Hornell Centre. It is at the end of the runway at Greenwood and was part of the program.

**Mr. Fennell:** Thank you. Then the information I was given was not correct.

We had some information last night, and I am going to get the answer on it, but apparently something is still occurring to the old Electra aircraft that occurred before. Why was that airplane chosen? You know, the Electra was taken out of service and then we resurrected it for surveillance. I would like to know why it was resurrected.

• 1145

**Mr. Killick:** The genesis of the Aurora is the original Electra airframe. Other than the basic airframe, that is about the only commonality; the engines are not the same and the avionics system is very, very different, and most complex for the anti-submarine warfare mission.

The U.S. Navy have used the Electra for about 20-odd years in various product improvements. Being a turbo-prop, for the mission of going up fast at high altitude and then getting down low and hovering it still has considerable advantages over a pure jet. That is why you have basically a propeller-driven airframe.

**Mr. Fennell:** And it was the best choice of anything available.

**Mr. Killick:** And it still is. The mere fact that in this year's budget for the United States Navy there is an order for an additional nine aircraft—and it has been running at that rate for many years—is an indication of their confidence in the airframe-avionics combination.

**Mr. Fennell:** Okay, thank you.

**Mr. McKinnon:** I have a brief supplementary on the Aurora too. On the question of the DIACs to be installed at Greenwood and at Comox, did one ever get installed at Comox, or was that included in the project ... ?

**Mr. Killick:** I believe so, sir, but I would like to verify that, if I may, for the next meeting.

Is that correct, John?

**A Witness:** Yes, in both places.

[Traduction]

**M. Fennell:** Puis-je poser une question supplémentaire concernant l'Aurora, madame la présidente? Je crois comprendre que, lorsque vous avez acheté l'Aurora, chose qui a surpris bien des gens à l'époque, puisqu'il s'agissait de l'ancien Electra, vous n'avez pas inclus dans vos frais d'établissement un poste de 50 millions de dollars pour un centre électronique sur terre. Pourquoi?

**M. Killick:** Pardon, mais c'est incorrect. Le budget de l'Aurora comprend une installation de logiciel électronique appelée le Centre Hornell. Il se trouve au bout de la piste à Greenwood et fait partie du programme.

**M. Fennell:** Merci. Donc, les renseignements que l'on m'a fournis étaient erronés.

On nous a fournis les renseignements hier soir et je vais tenter d'obtenir la réponse, mais il semble que l'ancien avion Electra a des problèmes qui se produisaient auparavant. Pourquoi avez-vous choisi cet avion? Comme vous le savez, l'Electra a été retiré, puis remis en service à des fins de surveillance. J'aimerais savoir pourquoi il a été remis en service.

**M. Killick:** La cellule de l'Aurora est la même que celle de l'Electra originale. Mais, à part la cellule de base, les deux avions n'ont rien d'autre en commun; les moteurs ne sont pas les mêmes, le système avionique est très différent, et il est particulièrement complexe en ce qui a trait aux missions de lutte anti-soumarine.

La Marine américaine se sert de l'Electra depuis une vingtaine d'années pour divers programmes d'amélioration de produits. Il est beaucoup plus avantageux qu'un simple avion à réaction, du fait qu'il s'agit d'un turbo-propulseur, capable d'atteindre rapidement de hautes altitudes, puis de redescendre à faible altitude et de faire du vol stationnaire. C'est ce en quoi consiste essentiellement une cellule à propulseur.

**M. Fennell:** Et c'était donc le meilleur choix disponible.

**M. Killick:** Et c'est encore notre meilleur choix. Le simple fait que le budget courant de la Marine américaine comprend l'achat de neuf avions supplémentaires—et que le nombre de ces achats croît depuis plusieurs années—prouve à quel point les Américains sont satisfaits de la combinaison cellule-avionique de cet avion.

**M. Fennell:** Très bien, merci.

**M. McKinnon:** J'aurais, moi aussi, une courte question supplémentaire au sujet de l'Aurora. On a parlé de l'installation des centres d'interprétation et d'analyse des données à Greenwood et à Comox. Pareil centre a-t-il été installé à Comox, ou faisait-il partie du projet ... ?

**M. Killick:** Je crois que oui, mais j'aimerais m'en assurer, si vous me le permettez, et vous donner la réponse à la prochaine réunion.

Est-ce bien cela, John?

**Une voix:** Oui, aux deux endroits.



[Text]

**Mr. Killick:** That is correct, sir.

**Mr. McKinnon:** It is installed at Comox now?

**Mr. Killick:** Yes.

**Mr. McKinnon:** Thank you.

**Mr. Fennell:** Before we get on to the subject Mr. Hovdebo was talking about, we have a lot of questions about your so-called all-terrain vehicles, which I understand are six-wheeled vehicles. They work extremely well on a superhighway, but what was the basic purpose of those vehicles? If they are called all-terrain vehicles, you would think they had a purpose. Why did the Department of National Defence buy those vehicles?

**The Chairman:** Vice-Admiral Mainguy.

**VAdm Mainguy:** I believe you are talking about what are called the . . .

**Mr. Fennell:** Cougar, Grizzly and Husky.

**VAdm Mainguy:** —armoured vehicle, general purpose. The genesis of these vehicles stems from decisions taken in connection with the white paper of 1971 where the government announced its intention at that time of making the land forces deployed abroad equipped compatibly with the land forces in Canada and, having seen no requirement for heavy tanks in Canada, sought a role in Europe which would eliminate the need for tanks because of this compatibility business. The land force then cast around for how best to fulfil the requirement for armoured vehicles for the land force in Canada and came to the conclusion that a family of wheeled vehicles would fill the commitment, wheeled vehicles having certain advantages of being able to move at high speed on highways, being far cheaper to operate and maintain, and having some disadvantages in that they are not nearly as good as tracked vehicles going across country or in muddy conditions. In any event, they came to the conclusion that a family of wheeled vehicles would be required for the land force.

**Mr. Fennell:** This is strictly for training purposes then?

**VAdm Mainguy:** Not at all. It was for the defence of North America, aid to the civil power and international peacekeeping operations.

• 1150

That was what the broadly stated general purpose was. And it was decided that there were three elements to this family. One was a light direct fire support vehicle, which is the Cougar; one was an armoured personnel carrier, which is the Grizzly; and the other was a recovery vehicle, which is the Husky.

The point I would like to make is that the acceptance of a wheeled vehicle for this purpose was a decision taken *ab initio*

[Translation]

**M. Killick:** C'est bien ça, monsieur.

**M. McKinnon:** Un CIAD est installé à Comox, à l'heure actuelle?

**M. Killick:** C'est ça.

**M. McKinnon:** Merci.

**M. Fennell:** Avant de passer au sujet dont parlait M. Hovdebo, nous avons plusieurs questions à vous poser au sujet de vos véhicules tous-terrains, qui, si je comprends bien, sont des véhicules à six roues. Ils fonctionnent très bien sur les autoroutes; mais quelle est l'utilité fondamentale de ces véhicules? Si on les appelle véhicules tous-terrains, ils doivent avoir une utilité quelconque. Pourquoi le ministère de la Défense nationale les a-t-il achetés?

**La présidente:** Vice-amiral Mainguy.

**VAm Mainguy:** Je crois que vous parlez du . . .

**M. Fennell:** Du Cougar, du Grizzly et du Husky.

**VAm Mainguy:** . . . véhicule blindé tout-usage. Ces véhicules ont été achetés à la suite du Livre blanc de 1971 dans lequel le gouvernement avait annoncé son intention de faire en sorte que les Forces terrestres installées outre-mer reçoivent le même matériel que les Forces terrestres installées au Canada. Étant donné qu'il n'était pas nécessaire d'avoir des chars d'assaut lourds au Canada, le gouvernement a fait en sorte que les Forces terrestres d'Europe remplissent un rôle tel qu'il ne leur serait pas nécessaire d'avoir recours à des chars d'assaut, satisfaisant ainsi à l'exigence de compatibilité des Forces. L'Armée de terre a ensuite cherché la meilleure façon de satisfaire au besoin de véhicules blindés au Canada, et en a conclu qu'un groupe de véhicules à roues serait la réponse, étant donné que ces véhicules ont l'avantage de pouvoir circuler à grande vitesse sur les autoroutes et qu'ils coûtent moins cher à l'utilisation et à l'entretien. Cependant, l'inconvénient de ces véhicules est qu'ils ne fonctionnent pas aussi bien que des véhicules à chenilles dans les champs ou dans des endroits boueux. Quoi qu'il en soit, on a décidé que l'Armée de terre recevrait des véhicules à roues.

**M. Fennell:** Ces véhicules servent donc exclusivement à la formation?

**VAm Mainguy:** Pas du tout. Ces véhicules servent à la défense de l'Amérique du Nord, à prêter main forte aux pouvoirs civils et aux opérations internationales de maintien de la paix.

C'était là le but général de ces véhicules. Et il a été décidé que ce groupe de véhicules comprendrait trois éléments. Le premier est un véhicule léger d'appui-feu direct, qui est le Cougar; le second est un véhicule blindé de transport de troupes, qui est le Grizzly; et le troisième est un véhicule de dépannage, qui est le Husky.

J'aimerais souligner que l'acceptation de véhicules à roues à ces fins découlait d'une décision prise dès le début, selon laquelle les véhicules à roues ont leur place dans toutes les

[Texte]

that wheeled vehicles have a part in all armies and they have certain roles to fulfil and they were procured for those roles.

**Mr. Fennell:** I understand the Husky is not strong enough to recover its own vehicles out of anything other than a highway.

**VAdm Mainguy:** They did have some problems with the winch of the Husky initially. I am now advised—and Mr. Killick can amplify—that it now performs what was demanded of it in the first place, which was to be able, so-called, to “suspend-tow” another vehicle of similar size and weight.

**Mr. Fennell:** Were these purchased with the real purpose of civil insurrection? You mentioned the date 1971. Is that the major purpose of them?

**VAdm Mainguy:** The Canadian forces have had a role I guess since they came into being of being able to provide aid to the civil power, which is provided for in the National Defence Act. I do think it is fair to say . . . in fact, in the white paper of 1971 allusion was made to perhaps more focus on a need for aid to the civil power than there may have been in other eras. I was not around in that business, frankly, at the time these were bought. All I can say is what the documents reveal is that they were bought for what I said.

**Mr. Fennell:** I am certain that without other intervention the armed forces would probably have stuck to all-terrain tracked vehicles for all-round purposes. I do not know what happened and I do not think it is worth going into. It is ancient history.

Something that really concerns me is the DELEX program and the fact that your department—let me qualify this—that your department, not you, ordered an untried radar system, and as a result you are going through a great deal of difficulty. Was this brought about because of interference from the Department of Regional Industrial Expansion and political will, or was it the first choice of the Department of National Defence?

**Mr. Killick:** Before I answer your question specifically, I think there is an aspect I want to record with you. We are always looking in Defence for an improved or superior product. Secondly, there are some military advantages, in addition to the economic advantages, to acquiring equipment manufactured in Canada, because if ever there were mobilization, you would need to have that industrial skill.

If I could go back to the AVGP, which we think is an excellent vehicle from a military point of view, the program was well managed; and if you saw the economic stimulation, the jobs and the technology that flowed out of it, then you can see that everybody has benefited.

[Traduction]

forces armées, qu'ils ont un certain rôle à jouer, et c'est pour cela qu'on les a achetés.

**M. Fennell:** Je crois savoir que le Husky n'est pas suffisamment puissant pour récupérer ses propres véhicules ailleurs que sur les autoroutes.

**VAm Mainguy:** À l'origine le *winch* du Husky a effectivement posé des problèmes. On m'a fait savoir qu'il fonctionne maintenant comme il devrait—et M. Killick pourra fournir plus de détails à ce sujet—c'est-à-dire qu'il est capable de «suspendre et remorquer» d'autres véhicules de taille et de poids semblables.

**M. Fennell:** Ces véhicules ont-ils été achetés en prévision d'une insurrection civile? Vous avez mentionné que cela remontait à 1971. Est-ce la principale raison pour laquelle on les a achetés?

**VAm Mainguy:** Les forces canadiennes, depuis leur création, ont toujours eu pour mandat d'aider les pouvoirs civils, ce qui est prévu dans la Loi sur la défense nationale. Je ne crois pas qu'on puisse dire . . . en fait, le Livre blanc de 1971 faisait allusion à la nécessité de donner une plus grande priorité qu'auparavant à l'aide accordée aux pouvoirs civils. Je dois dire, en toute honnêteté, que je n'étais pas présent au moment de l'achat de ces véhicules. Tout ce que je peux dire c'est que les documents attestent que ces véhicules ont été achetés aux fins que j'ai mentionnées.

**M. Fennell:** Je suis convaincu que sans intervention, les forces armées auraient sans doute conservé les véhicules chenillés tous-terrains pour usage général. Je ne sais pas ce qui s'est passé et je doute qu'il soit utile d'étudier la question plus à fond. C'est de l'histoire ancienne.

Ce qui me préoccupe vraiment, c'est le programme DELEX, le programme de prolongation de la vie des destroyers, et le fait que votre ministère—et je souligne—que votre ministère, et non pas vous, a commandé un système de radar non éprouvé, et qu'à cause de cela vous avez énormément de difficulté. Cela résulte-t-il de l'ingérence du ministère de l'Expansion industrielle régionale et de volontés politiques, ou était-ce le premier choix du ministère de la Défense nationale?

**M. Killick:** Avant de répondre avec précision à votre question, il y a un élément que j'aimerais souligner. Tout d'abord, au ministère de la Défense, nous sommes toujours à la recherche de produits meilleurs ou supérieurs. Ensuite, le fait d'acheter du matériel fabriqué au Canada présente des avantages tant militaires qu'économiques, car, si jamais il y avait mobilisation, il faudrait que le Canada soit capable de produire le matériel nécessaire.

Par exemple, nous estimons que, du point de vue militaire, les véhicules blindés tout usage sont d'excellents véhicules. Par ailleurs, leur programme a été très bien administré. Si l'on en juge par la stimulation économique, les emplois créés et la technologie que nous ont permis d'obtenir ces véhicules, il est évident que tout le monde en a bénéficié.

[Text]

• 1155

[Translation]

Now talking about the DELEX program, there was a competition, a competitive tender, for that radar. The competition was among three countries: Canada, a European country, and the United States. The Canadian company put in the lowest price. It is a Canadian company with a renowned recognition for performance.

We recognized at the junior and at the senior management level that there was risk associated with going Canadian. We took that decision full knowing that risk. We made that decision based on the best evidence that was available to management at that time. As the program progressed the company ran into time delays. They were about two to two and one-half years astern of station. The company has provided loaned equipment, which is installed on a ship at no cost to us, and they have taken extraordinary actions to get themselves out of this difficulty.

I do not want to underestimate the difficulties we have had, but there is every evidence to show that the worst is behind us now. We have not prejudiced an operational commitment. We planned to finish the DELEX program in late 1987; we will now complete it in early 1988, with fitment of all the electronics for the updated program. Regrettably, the radar system is the main reason for this delay.

**Mr. Fennell:** What assurance can you give us that the radar equipment you chose is going to be ready by 1988?

**Mr. Killick:** I have a schedule of events in front of me, sir. We meet regularly with the company. We are about to start our third installation. The company has improved the management, and there is every indication the deficiencies are being corrected.

**Mr. Fennell:** You have already installed two installations, then?

**Mr. Killick:** We have, in fact, three installations.

**Mr. Fennell:** And they are all operating?

**Mr. Killick:** They are operating, except that two of them have reliability problems, for which we now believe we have the fixes.

**Mr. Fennell:** But the third one is installed and working efficiently.

**Mr. Killick:** Right. Now, let me qualify that. It does not have the final range we would prefer, but it is installed and working effectively.

**Mr. Fennell:** Does it have the equal range of one of the competitive systems you turned down?

**Mr. Killick:** I believe that is correct, sir.

**Mr. Fennell:** So it is equal to one of the other systems you turned down.

**Mr. Killick:** I believe that is correct, but I would like to verify it if I may.

Maintenant au sujet du programme de radar DELEX, un concours, c'est-à-dire un appel d'offres eut lieu. Ce concours s'adressait à trois pays: le Canada, un pays d'Europe et les États-Unis. L'entreprise canadienne, connue pour son bon rendement proposa le prix le plus bas.

Les cadres moyens et supérieurs ont reconnu que le fait de choisir une entreprise canadienne comportait des risques. Nous avons pris notre décision en toute connaissance de cause mais nous nous sommes fondés sur les renseignements les plus sûrs qui nous furent alors fournis. Au fur et à mesure que le programme progressait, la compagnie prenait du retard. Elle était en retard d'environ deux ou deux ans et demi. Elle a cependant fourni du matériel de location, qu'on installe sur le navire sans frais pour nous, et elle a pris des mesures très énergiques pour s'extirper de cette difficulté.

Je ne cherche pas à sous-estimer les difficultés que nous avons connues mais tout indique que le pire est passé. Nous n'avons pas nui à nos engagements opérationnels. Nous prévoyons terminer le programme DELEX fin 1987; nous l'achèverons maintenant début 1988 en y englobant l'installation de tout le matériel électronique nécessaire à la mise à jour. Malheureusement, c'est le système de radar qui est la principale cause de ce retard.

**M. Fennell:** Quelles assurances pouvez-vous nous donner que le radar choisi par vous sera prêt d'ici à 1988?

**M. Killick:** J'ai un calendrier de travail en main, monsieur Fennell. Nous avons régulièrement rencontré les représentants de l'entreprise et nous sommes sur le point d'amorcer notre troisième installation. L'entreprise a modifié son système de gestion, et tout indique qu'on est en train de remédier aux carences observées.

**M. Fennell:** Vous avez donc déjà installé deux de ces structures?

**M. Killick:** Nous en avons installé trois.

**M. Fennell:** Et elles fonctionnent toutes?

**M. Killick:** Elles fonctionnent, sauf que deux d'entre elles ne sont pas aussi sûres, mais nous croyons avoir trouvé la solution à ces problèmes.

**M. Fennell:** La troisième structure a été installée et elle fonctionne de façon efficace?

**M. Killick:** C'est exact. Laissez-moi préciser cependant qu'elle ne couvre pas un spectre aussi étendu que nous l'aimions mais elle est installée et fonctionne efficacement.

**M. Fennell:** Ce radar a-t-il une étendue comparable à celle des autres systèmes que vous avez refusée?

**M. Killick:** Oui.

**M. Fennell:** Il est donc aussi bon que l'un des autres systèmes que vous avez refusé?

**M. Killick:** Je crois bien, mais si vous le permettez, j'aimerais bien vérifier.



[Texte]

**Mr. Fennell:** So in effect what you are really doing is updating us. This report came out and is based on March 31, 1984. What you are stating is that in the past year you have overcome the problems.

**Mr. Killick:** We have not overcome them completely, sir, but we have taken some very aggressive steps with the company. It is at their expense, not our expense, to correct these issues.

**Mr. Fennell:** Thank you; that was my next question, and you answered it. I would like to hear any comments the Auditor General may have on this subject. Is he satisfied that the problem is now solved?

**Mr. Dye:** I am unable to offer you a substantive comment, Madam Chair, because we have not audited the aggressive actions of the past year. So I just do not know.

**Mr. Fennell:** I thought you had . . .

**Mr. Dye:** I understand from the testimony that the range was not there, but I am unable to offer you an updated comment from audit evidence.

**Mr. Killick:** This is ongoing. I think we have another major meeting with the company within a matter of days where they show what is being done. As the Auditor General says, he has not been involved in that sort of activity.

• 1200

**Mr. Fennell:** But on your own or with the company, you have overcome the problem that was brought out in his report.

**Mr. Killick:** Sir, we believe we know what has to be done. It is up to them to make sure it happens.

**Mr. Fennell:** Thank you. It is getting on to 12 noon, and I would like to defer to Mr. Hovdebo and his other subject.

**Mr. Hovdebo:** Possibly we do not have that much time to do it, but I am interested in the section from the Auditor General's report on policy framework, from paragraphs 12.12 to 12.18, and then the long-term planning, if you wish. I am just going to note some of the statements there, for instance.

We have the defence structure review in 1975 and then a normative planning process in 1983. Now, the Auditor General comments on some of the inadequacies of the 1975 structure and states:

several important factors were not adequately defined. These include support requirements for both war and peace; infrastructure; operations and maintenance; personnel classification and trade structures; mobilization; and sustainability.

[Traduction]

**M. Fennell:** En conséquence, vous êtes en train de nous mettre à jour. Le rapport publié se fonde sur des données disponibles au 31 mars 1984. Or vous êtes en train de nous dire que vous avez réussi à surmonter les problèmes au cours de l'année écoulée.

**M. Killick:** Nous ne les avons pas encore totalement surmontés mais avons pris des mesures très rigoureuses auprès de l'entreprise. C'est d'ailleurs à cette dernière et non à nous qu'il revient de corriger ces insuffisances.

**M. Fennell:** Merci; c'était ma question suivante, et vous venez d'y répondre. J'aimerais maintenant savoir ce que le vérificateur général aimerait peut-être dire sur la question. Est-il convaincu que le problème est résolu?

**M. Dye:** Je ne suis pas en mesure de me prononcer sur le contenu, madame la présidente, car nous n'avons pas effectué de vérification des mesures très rigoureuses prises l'année passée. Je n'ai donc rien à dire là-dessus.

**M. Fennell:** Je croyais que vous . . .

**M. Dye:** À en juger d'après les témoignages, le spectre n'est pas aussi étendu mais je ne suis pas en mesure de faire des remarques découlant des données de vérification.

**M. Killick:** Il s'agit d'un processus continu. À cet égard, nous devons rencontrer l'entreprise d'ici quelques jours et cette dernière doit nous dire où elle en est rendue. Le vérificateur général n'ignore certainement pas qu'il n'a pas participé à ce genre d'activité.

**M. Fennell:** Toutefois, vous-même ou en collaboration avec l'entreprise, vous avez surmonté le problème évoqué dans ce rapport.

**M. Killick:** Monsieur Fennell, nous estimons savoir ce qu'il faut faire maintenant. C'est à l'entreprise de prendre les mesures concrètes en ce sens.

**M. Fennell:** Merci. Étant donné qu'on approche de midi, je vais céder la parole à M. Hovdebo, qui abordera un autre sujet.

**M. Hovdebo:** Nous n'aurons peut-être pas suffisamment de temps pour le faire, mais j'aimerais aborder le rapport du vérificateur général sur les cadres de la politique, plus précisément sur les paragraphes 12.12 à 12.18 puis sur la planification à long terme, si vous le voulez bien. Je vais commencer par citer certaines parties du texte.

La révision de la structure de la défense a été effectuée en 1975 et le processus de planification normative en 1983. Dans son rapport, le vérificateur général fait certaines remarques sur les carences observées dans la structure de 1975, et il déclare ce qui suit, et je cite:

plusieurs facteurs importants n'ont pas été suffisamment définis. Parmi ceux-ci, mentionnons les exigences en matière de soutien pour les périodes de paix et de guerre, l'infrastructure, les opérations et l'entretien, la classification des emplois et des métiers, la mobilisation et la capacité de soutenir le combat.

*[Text]*

The suggestion is that we have gone from 1975 to 1983 and dealt with some of these inadequacies. However, it becomes obvious from our discussion of the CF-18 that things like sustainability and affordability and so on are still problems.

I wonder if you could give us a little background history of the process from 1975 to 1983. Exactly what do you mean by the normative planning process, and what model are you operating on; that is, what proposed military capability are you trying to establish by that model?

**Mr. Dewar:** Madam Chair, it is a big question. I will be as brief as I can.

One of the points the Auditor General made in his report was that he observed we had not been following the documentation track we had set for ourselves in terms of our planning process. The formal process we had set for ourselves called for an extremely complex set of interrelated planning documents every year: a strategic assessment, a defence posture assessment, a capabilities planning guidance document and force development goals, annually.

The fact of the matter is that the experience in the department is that the strategic environment and defence policies simply do not change that quickly; moreover, our major policy initiatives and our acquisition initiatives take far longer to bring to fruition. Therefore, we have more or less come to the conclusion that an annual review of basic plans is not appropriate; rather, what we need is a process that examines basic policies less often and deals each year with necessary adjustments to it.

A second factor which has been working in this period is that, since the planning system was originally devised, the government introduced what is called the PEM system, the policy and expenditure management system, with its own requirements for formal sets of documents to the department, management and Cabinet each year. This set up another reporting procedure, and in fact, that procedure deals very well with the kind of annual adjustments we have been talking about. So in the period since the force structure review in 1974-75, we have been doing orderly planning but it has not always appeared in the same documentary form that we had specified for ourselves and that therefore showed in the audit track.

• 1205

In 1982 we set about looking again at this planning process, trying to make it more concrete and less abstract. At the same time we formalized a mobilization planning process to recognize the shift away from the concept of forces in being towards a total force concept and sustainability, to give more emphasis to those requirements. At the same time we started what we call the "normative planning process" to identify in some detail the force structure and the cost implications of the defence commitments we had been given.

*[Translation]*

On peut croire que de 1975 à 1983, on a corrigé certaines insuffisances. Toutefois, à la suite de notre discussion sur l'appareil CF-18, il ressort clairement que des aspects comme la capacité de soutenir le combat, l'économie de coûts etc. constituent toujours des problèmes.

J'aimerais donc que vous nous donniez quelques renseignements sur le processus qui s'est échelonné de 1975 à 1983. Qu'entendez-vous exactement par le processus de planification normative et de quel modèle s'inspire-t-il; j'entends par là quelle capacité militaire cherche-t-il à établir?

**M. Dewar:** Madame la présidente, c'est une question d'envergure. Je serai le plus bref possible.

L'un des points soulevés dans le rapport du vérificateur général est que nous n'avons pas suivi l'orientation de nos documents pour ce qui est de notre planification. Or le processus officiel que nous avions établi prévoyait chaque année une série de documents de planifications extrêmement complexes et qui se recoupaient: une évaluation stratégique, une évaluation de l'efficacité de la défense ainsi qu'un document d'orientation et de planification de la capacité militaire et d'objectifs en matière de développement des forces, cela aussi à tous les ans.

De fait, nous avons remarqué que la stratégie et les politiques en matière de défense sont loin d'évoluer rapidement; en outre, nos principales initiatives liées à nos grandes orientations et à notre politique d'acquisition mettent beaucoup de temps à donner des résultats. En conséquence nous avons conclu qu'un examen annuel de nos projets fondamentaux ne s'impose pas. Ce dont nous avons plutôt besoin, c'est d'un examen s'attachant moins souvent aux grandes orientations mais qui apporte tous les ans les mises à jour nécessaires.

Au cours de cette période pendant laquelle on a conçu le système de planification, un autre facteur est intervenu, à savoir la création du Système de gestion des secteurs de dépenses, qui lui aussi exige la remise annuelle de documents au ministère, aux gestionnaires et au Cabinet. Cela a donc créé une autre procédure de rapport qui tient d'ailleurs très bien compte de la nécessité d'effectuer des modifications annuelles, comme nous l'avons mentionné. En conséquence, depuis la révision de la structure des forces effectuée en 1974-1975, notre planification a été ordonnée, mais cela ne s'est pas toujours traduit de la façon dont nous l'avions précisé, et partant ces lacunes figurent dans la vérification.

En 1982, nous avons encore une fois examiné le processus de planification afin de le rendre plus concret. En même temps, nous avons officiellement amorcé un processus de planification de la mobilisation qui reconnaît l'évolution de l'armée vers l'intégration de toutes les forces et la capacité de soutenir le combat, en mettant davantage l'accent sur ces derniers aspects. C'est alors que nous avons mis en branle le processus de planification normative pour connaître en détail la structure des forces et les coûts liés à nos engagements en matière de défense.

## [Texte]

If I may I would like to comment a bit more on that normative process, which is an important point, we think, to understand right now in terms of where our planning is at. The normative planning process arose from a concern in the department to get a more accurate measurement of the resources needed, especially in equipment and manpower, to be fully capable of carrying out in wartime those tasks and commitments the forces had been assigned, and then to estimate the cost of those resources. We needed this in part to help us address some of the problems the Auditor General has cited, such as the difficulty we have in knowing the optimum quantity of equipment to buy, or the size of our training investments, without a clear measure of the end force structure we require. Moreover, the force structure needed reassessment because of the change I mentioned from forces in being to a total force concept. That is, a realization that while war could involve conventional fighting for some time within our current condition of nuclear balance between the two main camps, mobilization of more forces than those on station in peacetime might be required and might have to be sustained.

A third reason for going into this was, frankly, our concern that it was our responsibility to be able to give the government as full and good information as we can about the equipment and manpower needed to carry out our commitments effectively, and what the implications of this would be for the defence budget so the government could make good decisions on it.

The normative program study is therefore, we think, an important building block for program planning and management and also for policy review. It had the following steps in it: First of all, a careful review of the policy documents to confirm the commitments and tasks that had been assigned to the Armed Forces. Second, a reassessment of the level of military capability required to carry out those commitments, taking into account all the available information and applying good professional military judgment to that analysis. The result of that is a force structure for war or a war establishment, an end state force structure that we would require.

Since mobilization planning was already being done in the department, we were able to apply to the war establishment our knowledge of what could be accomplished by mobilizing manpower and resources. Working back from the war establishment, through the mobilization plan, we thus could determine the peacetime force structure or peace establishment we needed as a base for transition to a war establishment. We then measured the peace establishment required against the current peace establishment we have, to determine what gaps or inconsistencies there were, and costed those deficiencies. Through that we were able to develop alternative program and budget proposals that could close the gap between capacity and commitments, depending of course on how quickly the government decided to close them. The process also produces, for structure and costing, data that can

## [Traduction]

Si vous permettez, j'aimerais en dire un peu plus sur la planification normative, qui constitue un pivot important de notre planification. La planification normative est née du souci qu'a eu le ministère de mieux connaître les ressources dont il a besoin, tout particulièrement pour ce qui est du matériel et de la main-d'oeuvre, d'être tout à fait en mesure d'effectuer les tâches et d'assumer les engagements qui lui sont dévolus en temps de guerre puis d'évaluer le coût des ressources en question. Nous avions besoin de ces renseignements, en partie pour résoudre certains des problèmes soulevés par le vérificateur général, comme la difficulté de savoir quelle est la quantité suffisante de matériels à acheter, les crédits affectés à la formation, sans toutefois disposer de chiffres précis sur les forces et les structures dont nous avons besoin. En outre, il était nécessaire de réévaluer les structures de notre armée en raison de l'évolution que j'ai déjà mentionnée vers une plus grande intégration. Autrement dit, nous nous rendons compte que même si une guerre peut entraîner des combats traditionnels étant donné l'équilibre nucléaire actuel entre les deux camps, il n'est pas exclu qu'il soit nécessaire de mobiliser davantage de combattants que ceux qui servent déjà en temps de paix.

En troisième lieu, nous avons franchement estimé avoir la responsabilité de fournir le plus de renseignements exacts et complets possible au gouvernement au sujet du matériel et des effectifs nécessaires pour donner suite à nos engagements de façon efficace, tout comme nous avons aussi cru devoir mentionner les répercussions que cela pourra avoir sur le budget de la défense afin que le gouvernement puisse s'en servir pour fonder ses décisions.

Le programme d'étude normative constitue donc, à notre avis, un élément important de la planification et de la gestion des programmes ainsi que du réexamen des politiques. Il comportait les étapes suivantes: d'abord, un réexamen mieux fouillé des documents politiques de façon à confirmer les engagements exigés des forces armées et les tâches qui lui sont confiées. En second lieu, la réévaluation de la capacité militaire exigée pour donner suite à ces engagements en tenant compte de tous les renseignements disponibles et en faisant preuve d'un jugement militaire sûr au cours de l'analyse. Cela donne une structure militaire de guerre ou tout au moins un organigramme de guerre et nous donne une idée de ce dont nous aurions besoin en cas de conflit.

Étant donné que la planification de mobilisation était déjà en cours au sein du ministère, nous avons été en mesure de mettre à profit notre connaissance de ce qui peut être accompli grâce à la mobilisation des effectifs et des ressources afin d'en faire bénéficier notre étude de l'organigramme de guerre. Travaillant sur l'organigramme de guerre par le truchement du plan de mobilisation, nous pouvions alors établir de quelle structure militaire ou de quel organigramme nous avions besoin en temps de paix pour ensuite passer à un organigramme de guerre. Nous avons alors comparé l'organigramme de paix nécessaire à l'organigramme de paix actuel afin de faire ressortir les écarts entre les deux et nous avons calculé les coûts découlant de ces différences. Grâce à cela, nous avons été en mesure d'élaborer un programme de rechange ainsi que des propositions budgétaires susceptibles de combler l'écart entre



*[Text]*

be used to measure the effect of the program of reducing, increasing, or rearranging commitments. That process I have described is now largely complete, although subsidiary studies, for example on the reserves, remain to be finished, and the detailed costing continues.

• 1210

The result of it will be useful to the department as we go into a policy review. We think it will be very useful in the work we do for the government to display for it the options it may want to consider during the policy review.

**Mr. Hovdebo:** The peace-time level, from which you have backed up from the mobilization for war to a peace-time level—and I suppose that is what we are discussing here as far as funding is concerned... Has your planning process presently established that peace-time level, and is that the basis on which your procurement policy and personnel policy is based, or are you still somewhere below that level?

**Mr. Dewar:** It has established numbers. It has established a level which is not fully refined. We think we are within 10 or 20 percentage points of what the finally refined levels will be, because we are not quite finished. That is in terms of manpower and equipment levels, and so on, against which we can do costing. Knowing that level clearly is affecting our planning for procurement of major projects at the present time. The level we have established is higher as the peace-time required level is higher than our present levels.

I think the committee will understand that I am not free to divulge the numbers here, because they have not yet in fact been fully reported to the government, but I wanted you to be aware of the process. I assure you that the results that have come out of it are being taken into account as we plan our capital program. We are looking at it and taking into account as we can the results of this process we have gone through, despite the fact that decisions on what to do about this still remain to be taken by the government in terms of approving new levels or new budget levels.

**Mr. Hovdebo:** Obviously the reason you have not come up to that level, and you have had it in place for a couple of years now, is that the funds have not been available for it. How do you approach that, and do you present your requirements each year to bring you up to that level? How do you make the decision once your level is established?

I should back up a little bit. It seems to me that some of the things we have been talking about are the attempt by the department to fill that gap between where they are and what they have considered to be the peace-time level. I am wondering if some of the problems which the Auditor General has put his finger on are not an attempt by the department to deal with

*[Translation]*

nos capacités et nos engagements, bien entendu, selon que le gouvernement agira promptement ou non pour combler les lacunes observées. Quant aux structures et à l'établissement des coûts, le processus fournit également des données pouvant être utilisées afin de mesurer les répercussions du programme de réduction, d'augmentation ou de modification des engagements. Ce processus est presque achevé, bien que des études corollaires portant par exemple sur les réserves sont encore en cours ainsi que le calcul détaillé des coûts.

Les résultats de cela seront utiles au Ministère lorsqu'il s'agira de réexaminer nos grandes orientations. Ils seront également très utiles lorsqu'il s'agira de soumettre au Ministère certaines orientations possibles lors de ce grand réexamen.

**M. Hovdebo:** J'aimerais aborder le niveau en temps de paix, auquel vous êtes arrivé après avoir établi les besoins pour le temps de guerre, et je suppose que c'est vraiment de cela que nous sommes saisis pour ce qui est du financement... A cet égard, votre processus de planification a-t-il établi quel est ce niveau de temps de paix et vous fondez-vous sur ce niveau pour établir votre politique en matière d'approvisionnement et de personnel, ou en êtes-vous toujours à un niveau quelque peu inférieur?

**M. Dewar:** Ce processus de planification se fonde sur des chiffres déjà établis. Toutefois, les chiffres auxquels on est ainsi arrivé ne sont pas encore atteints. Nous estimons en effet en être à 80 ou 90 p. 100 de ce que seront en définitive ces niveaux car nous n'avons pas tout à fait terminé. Il s'agit des effectifs et du matériel dont nous pouvons établir des coûts. La connaissance de ces données se répercute certainement sur la planification des fournitures nécessaires à nos principaux projets. Le niveau en temps de paix auquel nous sommes arrivés est nettement supérieur à nos niveaux actuels.

Les membres du Comité comprendront que je ne suis pas libre de divulguer ces chiffres, étant donné qu'ils n'ont pas encore été communiqués au gouvernement, mais je tenais à ce que vous soyez au courant du processus même. Je vous assure que les résultats obtenus grâce à lui sont pris en compte au moment de la planification de notre programme d'immobilisations. Dans la mesure du possible, nous tenons compte de ce processus, en dépit du fait que les décisions en cette matière appartiennent au gouvernement, qui seul peut approuver de nouveaux montants budgétaires.

**M. Hovdebo:** La raison pour laquelle vous n'avez pas augmenté vos crédits pour qu'ils atteignent ce niveau, qui est proposé depuis déjà quelques années est qu'on ne vous a pas accordé les fonds correspondants. Que faites-vous à cet égard, et redemandez-vous chaque année qu'on augmente vos crédits pour qu'ils atteignent ce niveau? Une fois que le niveau est établi, comment procédez-vous?

Je devrais peut-être expliciter ma question. Il me semble que ce dont nous avons parlé en somme, ce sont des tentatives effectuées par le Ministère pour combler l'écart entre le niveau actuel et le niveau proposé pour le temps de paix. Je me demande si certains des problèmes montrés du doigt par le vérificateur général ne constituent pas en fait des tentatives de

[Texte]

that shortage of funds. That is what I want to know: How do you try to deal with that shortage of funds?

**Mr. Dewar:** First of all, I would like to point out that we have not had the results of this normative planning study for a couple of years, sir. We have had it only recently, so it has not been around all that long.

In terms of managing under shortage of funds, I guess I would return to comments I made last week that almost any organization always has this problem of managing in terms of making choices of priorities when there is not sufficient money to do everything you want to do.

• 1215

It is in the nature of things. I think in the defence program it has been a considerable problem for quite a long time. It has been particularly apparent in our capital program because we have had a modernization emphasis going on for some years to catch up lost ground.

We have been able to increase the proportion of our budget devoted to capital acquisitions a lot in the last few years. We are now in the new estimates at 25% of budget, getting close to where we think it ought to stay.

Within the process of dealing with priority choices, we have rather elaborate management and decision-making systems within the government which try to bring forward for decision by top management those items that, because of urgency or because of priority in terms of military requirements, should come to the top of the list.

I can describe this in some detail if you would like me to, but I will leave it to you.

**Mr. Hovdebo:** Rather than do that, do you put before the government each year or at each level a very specific . . . ? Is your long-term planning such that you are able to put before the government at each budget year the exact level of attainment and its relation to your goal? Is that required, and do you do it?

**Mr. Dewar:** Yes, sir, we do try to do it. This would occur in the annual strategic overview presentation that takes place each year. Each department has an input to the government's budget planning or estimate planning.

We have been improving our capability of expressing where we are against what we think our needs are in output terms. There has been a tendency in defence budgeting in most countries, including ours, to decide the defence budget on input terms—how much the country or the government feels can be devoted to the defence budget in terms of proportion of total expenditures or proportion of GNP or something. This has been a useful guide for a number of years. The formulas developed have in one way or another enabled us, for example,

[Traduction]

la part du Ministère pour contourner ce manque de crédits. C'est ce que je veux savoir: comment vous accommodez-vous de ce manque de fonds?

**M. Dewar:** D'abord, je précise que nous n'avons pas reçu les résultats de l'étude sur la planification normative pendant quelques années. Ils ne nous sont parvenus que récemment; ils n'existent donc que depuis peu de temps.

Pour ce qui est de s'accommoder d'un manque de crédits, je devrais probablement répéter ce que j'ai dit la semaine dernière, à savoir que presque toutes les organisations connaissent ce problème de gestion, c'est-à-dire qu'elles doivent établir des priorités lorsqu'il n'y a pas suffisamment d'argent pour tout effectuer.

C'est dans l'ordre des choses. Et cela a été un problème considérable très longtemps pour ce qui est du programme de la défense. Cela est devenu particulièrement sensible dans notre programme d'immobilisations étant donné que cela fait déjà quelques années que nous essayons de moderniser les choses afin de rattraper le temps perdu.

Nous avons été en mesure d'augmenter la proportion de notre budget consacré aux biens d'investissement ces dernières années. À l'heure actuelle, cet aspect correspond à 25 p. 100 du nouveau budget, ce qui n'est pas loin de son niveau idéal permanent à notre avis.

Au sujet des priorités à établir, il existe des systèmes de gestion et de prises de décision assez complexes au sein du gouvernement, par lesquelles on s'efforce de soumettre en priorité à l'attention et à la décision des administrateurs des questions urgentes ou primordiales sur le plan militaire.

Je puis vous donner davantage de détails là-dessus si vous le voulez, mais je m'en remets à votre décision.

**M. Hovdebo:** Plutôt que de faire cela, chaque année, soumettez-vous au gouvernement ou à chaque niveau administratif un projet très précis? Votre planification à long terme vous permet-elle de soumettre chaque année le niveau exact de vos crédits et le rapport avec vos objectifs, ce à chaque fois qu'on prépare le budget? Cela est-il exigé et vous y conformez-vous?

**M. Dewar:** Oui, monsieur Hovdebo, nous nous efforçons de le faire. Cela se passe lors de la présentation annuelle de l'examen stratégique. Chaque Ministère participe ainsi à la planification du budget gouvernemental ou à celle des prévisions budgétaires.

Nous exprimons mieux maintenant notre situation actuelle par rapport à nos besoins en matière de sortie. Ces dernières années, dans la plupart des pays, y compris le nôtre, lorsqu'il s'agissait d'établir des budgets de défense, on se fondait plutôt sur les entrées, c'est-à-dire sur la part que le pays et le gouvernement estiment pouvoir consacrer au budget de défense par rapport aux dépenses totales ou au PMB ou encore autre chose. Cela a été utile pour quelques années cependant. Les régimes auxquels ce système a donné lieu nous ont ainsi

*[Text]*

to improve the proportion going to capital over the past five or six years.

We have been unsatisfied that we were not, in the past, able to give the government a clear indication in military capability—that is, output terms—of where we were and what we had achieved. This was one of the purposes of the normative planning study. We have now tried to identify fairly carefully what capabilities would be achieved at different levels of funding resources. We now include those output segments in our strategic overview presentation.

I should add one other point—that of course any program and budget plan based on the normative study would not be a one-year change from where we are immediately to full capability. It would take several years and would depend on the decisions of the government as to how fast it would go.

**Mr. Hovdebo:** I have one more question before I leave this to someone else, Madam Chair. Mr. Dye, do you think that National Defence has the audit capability in place to control the amount of funding they get to reach those goals? Is there a process or structure in place that enables them to get as much as possible, as much value for dollars as possible? I guess it is the basic question of your being here.

• 1220

**Mr. Dye:** Madam Chairman, could I ask Mr. Hovdebo, when you said “audit capability”, did you mean internal audit, or were you talking of their general approach to planning and control?

**Mr. Hovdebo:** I am really talking about their ability to use the money well, I suppose.

**Mr. Dye:** I would say, Mr. Hovdebo, they are improving and are attempting to improve. They are working at it.

**Mr. Fennell:** What about their internal audit, while you are on that? Are you satisfied with their internal audit?

**Mr. Dye:** We would think that there could be significant improvement in the internal audit of major capital projects; in other areas we have been able to rely on their internal auditors. It is not as capable as we would wish; we were talking about wish lists earlier today.

**Mr. Hovdebo:** Both 12.18 and 12.20 are recommendations dealing to some extent with the information given, the information that you suggest or recommend should be given. Could you comment on why you made those recommendations? Did you feel that there was a great deal of inadequacy, and in what particular areas was there inadequacy?

**Mr. Dye:** We were particularly concerned, Mr. Hovdebo, with the major capital areas, because they were not directing their internal audit resources in areas that are very important,

*[Translation]*

permis de majorer la part affectée au projet d'immobilisations ces cinq ou six dernières années.

Nous ne sommes pas convaincus que par le passé, nous ne donnions pas au gouvernement l'indication claire de nos capacités militaires, c'est-à-dire de notre situation et de ce que nous avions réalisé. C'était d'ailleurs l'un des objectifs de l'étude de planification normative. Cependant, nous nous sommes efforcés récemment d'indiquer assez soigneusement quelle capacité militaire correspondrait à quels divers niveaux de financement. Ces renseignements figurent maintenant dans nos dossiers relatifs aux réexamens stratégiques.

Je devrais ajouter autre chose encore, c'est que tout programme et tout projet budgétaire fondés sur l'étude normative ne proposera pas d'évolution, en un an, de notre situation actuelle à la pleine capacité. Cela exigera en effet plusieurs années et la rapidité du changement dépendra des décisions gouvernementales.

**M. Hovdebo:** J'ai une autre question à poser avant de céder la parole à quelqu'un d'autre, madame la présidente. Monsieur Dye, estimez-vous que le ministère de la Défense nationale dispose de service de vérification suffisants pour surveiller l'utilisation des fonds nécessaires pour atteindre ces objectifs? Existe-t-il un processus ou une structure permettant d'obtenir le plus haut rendement possible contre des dollars investis? Je crois d'ailleurs que cela revient à la principale raison pour laquelle vous êtes ici.

**M. Dye:** Madame la présidente, j'aimerais demander à M. Hovdebo ce qu'il entend par «Service de vérification»; s'agit-il d'une vérification interne ou de la méthode de vérification suivie?

**M. Hovdebo:** Au fond, ce à quoi je songe, c'est aux capacités qu'a le Ministère de bien se servir de l'argent qu'il reçoit.

**M. Dye:** En ce cas, monsieur Hovdebo, le Ministère s'améliore et s'efforce de s'améliorer. Il y travaille.

**M. Fennell:** Pendant qu'on y est, qu'en est-il alors de cette vérification interne? Vous satisfait-elle?

**M. Dye:** À notre avis, il y aurait moyen d'améliorer de façon sensible la vérification interne des grands projets d'équipement; dans d'autres domaines, nous avons pu nous fier aux résultats obtenus par les vérificateurs internes. Cela ne signifie pas que le service est aussi bon que nous le souhaiterions; nous avons d'ailleurs parlé d'une liste de souhaits plus tôt aujourd'hui.

**M. Hovdebo:** Les paragraphes 12.18 et 12.20 constituent des recommandations ayant trait, dans une certaine mesure aux renseignements donnés, c'est-à-dire les renseignements que vous proposez ou recommandez qu'on donne. Pouvez-vous nous dire pourquoi vous avez fait de telles recommandations? Avez-vous estimé qu'il y avait beaucoup d'insuffisances et dans quels domaines les avez-vous surtout remarquées?

**M. Dye:** Ce qui nous a surtout préoccupé, monsieur Hovdebo, ce sont les grands projets d'immobilisations car on n'y affectait pas les ressources de vérification interne alors



[*Texte*]

and that should have, in our view, a very high priority in their planning. And we encouraged them to broaden the scope of their audit activity.

**Mr. Hovdebo:** The second one is relative to planning capability. What about . . .

**Mr. Dye:** I think they have demonstrated that they are working hard on that one. Long-term planning is a normative plan, and they have certainly made some progress since we were in there auditing, listening to the testimony today.

**The Chairman:** Mr. Dewar.

**Mr. Dewar:** Thank you, Madam Chairman. I would like to make one comment on audit, because I think it is also an update on the material that was in the Auditor General's report.

We have in the past year been doing a lot of work in developing a departmental internal audit policy, which we acknowledge was lacking, and which the Auditor General commented on. We expect to have a departmental internal audit policy and an internal audit plan for the approval of myself and the chief of the defence staff, probably this month.

And if I could also comment on the point that was made about us not auditing adequately on major capital projects: there was in fact a short-term reason for our not concentrating on them in the last two or three years, and that was because we were relying on the Auditor General's concentration on those items in that period. We deliberately backed off somewhat from concentrating our internal audit on that area while the Auditor General was in there doing his comprehensive audit. I anticipate that, under our annual plans in the next few years, we will move back more on to capital projects.

**Mr. Cassidy:** Could the witness say that again?

**The Chairman:** Mr. Stewart, would you mind repeating what you just said?

**Mr. Cassidy:** I will ask it as a supplementary.

**The Chairman:** Very well. Mr. Redway.

**Mr. Redway:** Madam Chairman, I hope what I am asking is a supplementary; it is certainly supplementary to this idea of long-term planning.

First of all, I would just like to say to the gentlemen here from the Department of National Defence that, while I share the view of this committee and all members of Parliament and people of Canada that we want to see you spend the money you get very carefully and very wisely, I personally and a lot of people in this country share a lot of frustration over the fact

[*Traduction*]

qu'il s'agit d'aspects très importants qui, à notre avis, devraient être prioritaires par rapport à la planification. Nous avons d'ailleurs encouragé les services de vérification à élargir la portée de leur travail.

**M. Hovdebo:** La deuxième question porte sur les capacités en matière de planification. Qu'en est-il . . .

**M. Dye:** Je crois que le Ministère a donné la preuve qu'il travaille très fort là-dessus. La planification à long terme s'inscrit dans les activités normatives, et le Ministère a certainement réalisé des progrès depuis notre dernière vérification, à en juger d'après les témoignages entendus aujourd'hui.

**La présidente:** Monsieur Dewar:

**M. Dewar:** Merci, madame la présidente. J'aimerais faire une observation au sujet de la vérification car j'estime qu'il s'agit aussi d'une mise à jour par rapport aux données figurant dans le rapport du Vérificateur général.

L'année dernière, nous avons beaucoup travaillé à l'élaboration d'une politique relative à la vérification ministérielle, qui n'existait pas auparavant, nous l'admettons, ce qui avait d'ailleurs entraîné des remarques de la part du Vérificateur général. Cela dit, nous prévoyons disposer d'une politique de vérification ministérielle interne ainsi que d'un projet en ce sens ce mois-ci, et ces deux documents seront soumis à mon approbation et à celle du Chef de l'état major de la Défense.

J'aimerais également intervenir au sujet de nos carences en matière de vérification de nos grands projets d'immobilisations. À ce sujet, il y a effectivement eu des raisons ponctuelles pour lesquelles nous n'avons pu nous concentrer sur cet aspect ces deux ou trois dernières années, c'est parce que nous nous sommes alignés sur les remarques faites à l'époque par le Vérificateur général. C'est donc à dessein que nous nous sommes moins concentrés sur la vérification interne à cet égard pendant que le Vérificateur général faisait lui-même sa vérification globale. Je prévois qu'au court des prochaines années, nos projets annuels feront que nous mettrons de nouveau l'accent sur les projets d'immobilisations.

**M. Cassidy:** Le témoin aurait-il l'obligeance de répéter cela?

**La présidente:** Monsieur Stewart, auriez-vous l'obligeance de répéter ce que vous venez de dire?

**M. Cassidy:** Je le demanderai à titre de question supplémentaire.

**La présidente:** C'est bien. Monsieur Redway.

**M. Redway:** Madame la présidente, j'espère que ma question sera considérée comme une supplémentaire car elle me paraît certainement découler de cette idée d'une planification à long terme.

D'abord, bien que je partage l'avis des autres membres du Comité, des députés et de la population canadienne voulant que le ministère de la Défense dépense l'argent qu'il reçoit à bon escient et avec beaucoup de prudence, je tiens à dire au représentant de ce Ministère que je partage aussi l'impression d'un bon nombre de nos citoyens, à savoir que votre Ministère

[Text]

that you have been starved for funds for a long long time—starved for funds, for equipment, and for personnel.

• 1225

That comes about very logically, because there are a good many people in the country who feel we do not really need to spend very much on defence during peace-time. It comes about because the government needs to conserve its funds. But at the same time it is obviously very difficult for you to carry out a proper defence of this country and to play our role within all our alliances, in my view, unless you have adequate funding.

We talked about this financial gap in your planning process in the whole concept of having a peace-time establishment which could put us on a mobilization basis if we needed to. It seems to me there are two parts to our peace-time establishment here. There is the part that we used to play between the First and the Second World Wars, when we had a peace-time establishment that was located entirely within Canada, and around the coast of Canada; and there is a role we now play, not only here in Canada but abroad, both in our commitments to NATO in Europe and of course in some of our other peace-keeping commitments.

At the moment, as I understand it, our role in NATO is undergoing some change. Up to this stage we have been looking at a position where we play a part in the defence of, I guess you would say, western and central continental Europe. Now we are looking at a northern flank position, if you will; the Norwegian situation. Obviously there must be a substantially different cost in your calculations, depending on what role we are playing in NATO, from what it is going to cost us to maintain this peace-time establishment which will enable us to mobilize to a war-time basis reasonably quickly.

Could you give me some idea of what sort of differences in costs, equipment, and personnel we would be looking at if we shifted our emphasis either completely or partially from one on NATO, defending West Germany, perhaps, and what I would call continental Europe, to either completely taking on a role in Norway and the northern flank or partially taking that on as well as maintaining some sort of role on the continent?

**The Chairman:** Mr. Redway, the question you have raised is so large that I am going to suggest that the witnesses come back with a comment on that at our next meeting.

**Mr. Redway:** All right.

**The Chairman:** We have only a few minutes to go now. It is related to the question of long-range planning, with which we are dealing at the moment, but as we are so short of time I would suggest that it be answered at our next meeting.

Mr. Cassidy, you also had a supplementary?

[Translation]

a été durement privé de fonds très longtemps—privé de fonds, de matériel et d'effectifs.

Cela est tout à fait logique, étant donné que le pays compte un grand nombre de personnes qui pensent qu'il n'est pas vraiment nécessaire de consacrer d'importantes sommes d'argent à la défense en temps de paix. Cela s'explique d'autre part du fait que le gouvernement doit ménager ses fonds. Or, il me semble en même temps qu'il est très difficile pour un pays d'assurer sa défense et d'assumer son rôle auprès de ses alliés s'il ne dispose pas de fonds suffisants.

Nous avons parlé de cette faille financière que nous avons relevée dans votre processus de planification dans son ensemble et dans votre concept selon lequel vous voulez vous doter en temps de paix d'une structure qui vous permettrait de mobiliser très rapidement des forces militaires si le besoin s'en faisait ressentir. Il me semble que notre structure ou que nos activités en temps de paix se divisent en deux. Il y a tout d'abord le rôle que nous avons joué entre la Première et la Deuxième guerre mondiale, lorsque nos forces étaient déployées uniquement au Canada et le long de nos côtes; il y a le rôle que nous jouons maintenant, non seulement ici au Canada, mais également à l'étranger, et je songe ici bien sûr à nos engagements en Europe vis-à-vis les pays membres de l'OTAN ainsi qu'à d'autres activités que nous menons dans certaines parties du monde en vue de maintenir la paix.

A l'heure actuelle, si j'ai bien compris, notre rôle à l'OTAN est en train d'évoluer. Jusqu'ici notre rôle a été, je dirais, d'assurer une partie de la défense de l'Europe de l'Ouest et de l'Europe Centrale. Il est maintenant question de protéger le flanc nordique, et je songe ici tout particulièrement à la situation de la Norvège. Il est évident que vos calculs varieront en fonction du genre de rôle que nous serons appelés à jouer à l'OTAN. Il s'agit de savoir combien il nous en coûtera pour maintenir ce réseau de temps de paix qui serait assez rapidement mobilisable et convertissable si une guerre venait à se déclarer.

Pourriez-vous me donner une idée des différences qu'il y aurait au niveau des coûts, du matériel et du personnel nécessaires si notre rôle à l'OTAN changeait? Par exemple, si au lieu d'être chargés de défendre l'Allemagne de l'Ouest et ce que j'appellerais l'Europe Continentale, nous étions chargés d'assumer un rôle en Norvège et le long du flanc nordique et de maintenir en même temps une certaine participation sur le continent?

**La présidente:** Monsieur Redway, la question que vous soulevez étant si vaste, je demanderai aux témoins de nous en fournir la réponse lors de notre prochaine réunion.

**M. Redway:** Très bien.

**La présidente:** Il ne nous reste plus que quelques minutes. Votre question se rattache à celle de la planification à long terme, qui intéresse le Comité, mais vu l'heure, je proposerais qu'on y revienne lors de notre prochaine réunion.

Monsieur Cassidy, avez-vous vous aussi une question supplémentaire?

## [Texte]

**Mr. Cassidy:** Yes, I did. I just really wanted to flag with some disbelief the comment made by the deputy minister, which I have recorded here, saying that the Department of National Defence backed off its audit effort in the major capital projects because the Auditor General was investigating the area.

The Auditor General has just said that the feeling of the auditor was that the auditing control there was inadequate. So we are faced with a Catch-22, where you are saying, well, yes, it was inadequate because the Auditor General was looking into it, so we were not doing our job. But in view of the fact that the Auditor General's role is not just to look at the specific spending but to seek to ensure that adequate systems are in place so taxpayers know their money is being responsibly spent . . . what you are really telling us is that because the auditor was poking around, you were not keeping on guard to make sure the money in these big capital projects was being responsibly spent.

**Mr. Dewar:** I do not want to overstate the shift I was describing. While the Auditor General was in working on the major capital projects, we did to some extent concentrate our audit plan on other areas in the department that needed attention. We did not abandon the major capital projects. We just moved off a little while he was doing some of the same work in them.

• 1230

There are many other areas of management feedback and control, however, on major capital projects which were maintained at precisely the same level they were before, which is a pretty intensive one. The senior review board which operates over every major capital project continued to work. This involves periodic meetings on updating and also review of progress and review of project at completion. We still have to report to the Treasury Board in detail on—what is it called? . . .

**VAdm Mainguy:** Major Crown projects.

**Mr. Dewar:** —major Crown projects . . .

**VAdm Mainguy:** Twice a year.

**Mr. Dewar:** —twice a year on progress, which is an audit process on its own.

I was referring to the actual employment of our own internal audit group, which is a part of but certainly not the total of our review capacity on major capital projects.

**Mr. Cassidy:** Could the auditor perhaps comment on whether it is appropriate for that redeployment of auditing resources within the department to take it away from major capital projects because your staff were reviewing that area?

## [Traduction]

**M. Cassidy:** Oui. J'ai été très surpris par une remarque qui a été faite par le sous-ministre, et dont j'ai pris note ici. En effet, il a déclaré que le ministère de la Défense nationale n'a entrepris qu'une vérification très limitée des principaux projets d'investissements étant donné que le Vérificateur général était en train de faire enquête dans ce domaine de son côté.

Le Vérificateur général vient de dire que les systèmes de vérification étaient selon lui insatisfaisants. C'est un véritable cercle vicieux. Vous dites que ces systèmes sont en effet insatisfaisants étant donné que le Vérificateur général les examine, et que, par conséquent, vous ne faisiez pas votre travail. Mais vu que le rôle du Vérificateur général n'est pas simplement d'examiner les dépenses qui sont faites mais également de s'assurer que les systèmes adéquats sont bien en place, afin de garantir une utilisation à bon escient de l'argent des contribuables . . . ce que vous nous dites, en vérité, c'est que parce que le Vérificateur général était en train de fouiner un peu partout, vous vous étiez un peu relâché dans vos efforts de veiller à ce que les dépenses faites dans le cadre de projets d'investissements d'envergure soient raisonnables.

**M. Dewar:** Je n'avais pas voulu trop insister sur ce changement. Pendant que le Vérificateur général était en train de faire enquête au sujet des principaux projets d'investissements, nous avons dans une certaine mesure concentré nos efforts et notre travail de vérification sur d'autres domaines d'activités du Ministère qui méritaient qu'on s'y penche. Nous n'avons pas pour autant laissé de côté les principaux projets d'investissements. Nous nous en sommes tout simplement un petit peu retirés lorsque le Vérificateur général a décidé d'y regarder de plus près.

Il existe cependant de nombreuses autres activités de gestion et de contrôle qui se rattachent aux importants projets d'investissements et que nous avons maintenues au même niveau qu'auparavant, soit à un niveau très intensif. Le comité d'examen supérieur qui étudie chacun des importants projets d'investissements a continué de travailler. Son travail comporte la tenue de réunions périodiques de mise à jour ainsi que l'examen des projets une fois ceux-ci terminés. Nous sommes toujours tenus de soumettre un rapport détaillé au Conseil du Trésor sur . . . comment les appelle-t-on? . . .

**VAdm Mainguy:** Les projets majeurs de la Couronne.

**M. Dewar:** Oui, les projets majeurs de la Couronne . . .

**VAdm Mainguy:** Deux fois par an.

**M. Dewar:** . . . il y a donc des rapports semestriels sur les progrès réalisés, rapports qui correspondent eux-mêmes à un processus de vérification.

Je parlais de l'emploi qui est fait de notre groupe de vérification interne, qui est un élément de notre capacité totale d'examen des principaux projets d'investissements.

**M. Cassidy:** Le Vérificateur pourrait-il nous dire si c'est une pratique appropriée que de redéployer des ressources de vérification au sein du ministère, les retirant d'une étude sur



[Text]

**Mr. Dye:** I am not persuaded that they took much away from major capital projects because I am not aware at the moment—and I can be proven wrong on this—that they had done much work in the area of major capital projects prior to our arrival on the scene. We do attempt to co-ordinate our efforts with the internal auditors and rely, where possible, on them. We do this in every department because one of the continuing concerns of management in government is that too much auditing is going on. So we try not to stumble over one another as auditors. In this case I think the department had a choice of many, many capital projects. I think we looked at six. They could have, had they chosen to, carried on in other areas, but, as the deputy minister said, they deployed their resources elsewhere.

**Mr. Cassidy:** Could the deputy minister comment? The auditor states that in fact very little auditing was taking place, prior to his initiating this review of major capital projects, on an internal basis within the department so there was not much to take away because there was not much there to begin with. Could you comment?

**Mr. Dewar:** I would point out that internal audit as a process is only one of the ways in which we keep control over and review progress on major capital projects.

On the more specific question of how much internal audit we were doing on them, I would like Vice Chief Admiral Mainguy to comment.

**VAdm Mainguy:** I would simply point out that we have about 300 capital acquisition projects or construction projects going on at one time in the department. In order to permit the assignment of audit resources in a reasonably rational way, the audit and program evaluation committee in the department, which reports to the deputy minister, agreed on an approach that required our auditors to undertake project-specific audits while the project is going on as opposed to going into post-project evaluation. We have done construction of the supply building at Canadian Forces Base Petawawa and the acquisition of 155 mm. howitzer ammunition in 1983 to test whether this was a good approach.

Subsequent audits have been carried out on a fairly large variety of acquisition programs while they have been in progress.

Our experience to date has indicated that we do not in fact have within the department all by ourselves the size and personnel skills needed to audit these very, very large projects. With smaller projects we can do a pretty good job.

[Translation]

les principaux projets d'investissements tout simplement parce que le personnel du Vérificateur y travaillait déjà?

**M. Dye:** Je ne suis pas convaincu qu'ils aient beaucoup fait marche arrière en ce qui concerne les projets d'investissements majeurs car, que je sache—et vous me corrigerez si j'ai tort—ils n'avaient pas fait beaucoup de travail dans ce domaine avant notre arrivée. Nous essayons toujours de coordonner nos efforts avec ceux des vérificateurs internes et chaque fois que cela est possible, nous comptons sur eux. Nous travaillons de la sorte dans tous les ministères car l'administration est convaincue que l'un des problèmes au gouvernement c'est qu'il y a beaucoup trop de vérification. C'est pourquoi nous nous efforçons de ne pas nous gêner les uns les autres. Dans ce cas-ci, je pense que le ministère avait à choisir entre de très nombreux projets d'investissements. Je pense que nous en avons examiné six. S'ils l'avaient voulu, ils auraient très bien pu poursuivre leur travail dans d'autres domaines, mais, comme l'a dit le sous-ministre, ils ont préféré redéployer leurs ressources ailleurs.

**M. Cassidy:** Je m'adresse au sous-ministre. Le Vérificateur vient de déclarer que très peu de travail de vérification se faisait au sein du ministère avant que ne soit entrepris cet examen des projets majeurs d'investissements. Il prétend que vu qu'il ne s'y passait pas grand chose, on ne peut pas dire qu'il y a eu un recul. Qu'en pensez-vous?

**M. Dewar:** Tout d'abord, la vérification interne, en tant que processus, n'est qu'un des outils dont nous disposons pour contrôler et pour surveiller les progrès réalisés relativement aux projets d'investissements majeurs.

Quant à la question de savoir combien de travail de vérification interne nous effectuons relativement à ces projets, je demanderais au vice-chef de l'État-major de la défense, le vice-amiral Mainguy, de répondre.

**VAm Mainguy:** J'aimerais tout simplement souligner qu'à tout moment quelque 300 projets d'immobilisations ou de construction sont en cours au ministère. Afin de permettre une affectation rationnelle des ressources de vérification, le comité de vérification et d'évaluation des programmes du ministère, qui relève du sous-ministre, a convenu d'une approche qui exige des vérificateurs qu'ils entreprennent des vérifications des projets pendant que ceux-ci se déroulent par opposition à des évaluations une fois les projets terminés. Les travaux de construction de l'entrepôt à la base militaire de Petawawa et l'achat de munitions pour le howitzer de 155 mm. ont été effectués en 1983 dans le cadre d'un essai pour voir si cette approche était pratique.

Des vérifications ont été effectuées depuis relativement à toutes sortes de programmes d'achats pendant que ceux-ci se déroulaient.

Les études réalisées à ce jour nous ont permis de déterminer que le ministère n'a ni la capacité ni les compétences nécessaires pour effectuer à lui seul les vérifications de ces très gros projets. Cependant, pour ce qui est des projets de moindre envergure, nous sommes en mesure de faire un assez bon travail.

**[Texte]**

There are about 15 audits under way, planned for next year, following the process I have outlined. We believe this is an appropriate level for some of the reasons the deputy minister outlined, which is that there is very high visibility for these large projects throughout the department.

• 1235

There is a lot of what has been described to me as third-party challenge activity; that is to say, every proposal for spending money goes through a series of opposition processes within the department, which checks the requirement, the funding that is proposed to be assigned to it, are there enough contingency funds, are there enough personnel, have all the training aspects been considered and all that sort of thing, which is another form of audit in itself.

I would reiterate that there is a considerable amount of external auditing. As the deputy minister said in his very initial remarks, we regard these as helpful to the department. So overall, a great deal of audit activity goes on within the Department of National Defence by somebody or other.

**Mr. Cassidy:** I believe what you are saying is that as far as the smaller projects are concerned you have internal resources and can do internal audits, but on the larger projects, which have higher visibility and entail much greater expenditure of public funds, those are beyond your internal audit resources. However, you feel the other processes by which these projects are tested or reviewed are adequate substitutes. Is that what you are saying?

**Mr. Killick:** Right. That is correct, Madam Chairman.

**Mr. Hovdebo:** Do you have an audit management team review committee?

**Mr. Dewar:** Yes, we do.

**Mr. Cassidy:** The Auditor General, however, states that in his opinion the internal audit processes within the department are not adequate when it comes to major capital projects. Mr. Dye, are you satisfied that these alternatives form adequate substitutes, and if not, why not?

**Mr. Dye:** I have not made a study of the alternatives. We were looking at the internal auditors themselves, and recommended that they focus, as well as what they have been doing traditionally, on the major capital projects. I am not able to give you an informed comment as to whether or not these alternative processes substitute for good internal audit. My hunch would be that there is a valuable role for a comprehensive-style internal audit on major capital projects—not the typical financial attest-type role, but using people competent in their fields of say engineering, weapons acquisition, architecture, people beyond the typical traditional financial attest auditor. I would say people of the interdisciplinary skills might be needed to properly evaluate and audit these major capital

**[Traduction]**

Il a été prévu pour l'année à venir quelque 15 vérifications qui suivront le modèle que je viens de décrire. Pour les raisons que le sous-ministre vient d'expliquer, nous pensons que c'est là la bonne façon de procéder, car ces projets importants sont très visibles au ministère.

Il existe beaucoup de ce qu'on m'a décrit comme étant des remises en question ou des contestations par des tierces parties. Autrement dit, chaque demande d'autorisation de dépense passe par une série de processus d'opposition au sein du ministère, processus grâce auxquels on vérifie les besoins et les fonds nécessaires, si les fonds pour les imprévus sont suffisants, si le personnel est assez important, si la question de la formation a été examinée; etc., toutes choses qui constituent une autre forme de vérification.

Je répèterais qu'il se fait un grand nombre de vérifications externes. Comme le sous-ministre l'a dit dans ses remarques préliminaires, ces autres vérifications sont perçues comme étant utiles au ministère. Dans l'ensemble donc, il se déroule au sein du ministère de la Défense nationale de nombreuses activités de vérification qui sont menées par les uns et les autres.

**M. Cassidy:** Si j'ai bien compris, ce que vous dites c'est que pour ce qui est des projets plus petits vous disposez des ressources internes nécessaires et vous pouvez donc effectuer vous-mêmes les vérifications internes, mais lorsqu'il s'agit de projets plus importants, qui sont plus visibles et qui exigent des dépenses supérieures, les ressources de vérification interne dont vous disposez ne suffisent pas à la tâche. Vous croyez cependant que les autres processus grâce auxquels ces projets sont examinés ou évalués constituent des solutions de rechange tout à fait satisfaisantes. C'est bien cela, n'est-ce pas?

**M. Killick:** C'est tout à fait exact, madame la présidente.

**M. Hovdebo:** Avez-vous un comité d'examen des équipes de vérification de la gestion?

**M. Dewar:** Oui, nous en avons un.

**M. Cassidy:** Le Vérificateur général dit cependant qu'à son avis les processus de vérification interne qui existent au sein du ministère ne sont pas satisfaisants lorsqu'il s'agit de projets d'investissements majeurs. Monsieur Dye, ces solutions de rechange sont-elles satisfaisantes selon vous et, dans la négative, pourquoi?

**M. Dye:** Je n'ai pas étudié les diverses solutions de rechange. Nous avons enquêté sur les vérificateurs internes eux-mêmes et nous avons recommandé qu'en plus d'accomplir leur tâche traditionnelle ils s'intéressent aux projets d'investissements majeurs. Je ne suis cependant pas en mesure de dire si ces solutions de rechange constituent ou non de bons mécanismes de remplacement des vérifications internes. C'est mon impression que pour ce qui est des projets d'investissements majeurs, les vérifications internes intégrées jouent un rôle très important, et je ne parle pas ici du rôle typique qui consiste tout simplement à vérifier certains chiffres. Je songe plutôt à un mécanisme qui déborderait du cadre habituel des vérifications, ou, en plus de faire appel à un vérificateur qui se

## [Text]

acquisitions. I would think that role and the work from that would be very useful input to these alternative committees that have been cited in testimony.

**The Chairman:** Mr. Killick.

**Mr. Killick:** Madam Chairman, I would like to spend a few minutes discussing what some of those systems are, because I think it is important to satisfy you, Mr. Cassidy.

We have a system called . . .

**Mr. Cassidy:** Well, we are seeing a clear difference of opinion here.

**Mr. Killick:** Yes, and if I could spend just two minutes, then I was going to suggest we should discuss privately or out of the room with the Auditor General how we accomplish what I believe are his objectives.

On all our programs, whether they be big or small, we have a senior review board. On the big ones, they report directly to me. We have contractual, operational, technical experts sitting alongside me. At very regular intervals, for example, General Ramsbottom, the program manager for the 18, or Commodore Green for the CPF, has to come in and relate his progress to the governmental approval—i.e., relate that to the Treasury Board approval, whether we are discussing expenditure rates, technical aspects or financial aspects. The results of my deliberations are then reported to senior management.

In addition, twice a year I have to submit to the deputy minister, to the chief of the defence staff—and it is signed by the Minister of National Defence—a report in great detail on how those programs are progressing in relation to the government approval. For example, with regard to the CF-18, I think we have submitted eight of these documents and they are fairly complete; they are about eight or nine pages usually. They go from the Minister of National Defence to the President of the Treasury Board. They do not go to the staff of the Treasury Board but to the President of the Treasury Board. Then they are considered by the ministers.

• 1240

First of all, there is the straight face-to-face discussion and then the recording of that. Then we have a post report, as to how well we did in relation to the original approval. I believe the depth of data that is in all that activity meets an audit condition.

## [Translation]

prononce sur l'aspect financier, on recourt aux services de personnes compétentes dans les domaines du génie, de l'achat d'armes, ou de l'architecture. Il me semble que pour bien évaluer et vérifier ces achats importants il serait utile de recourir à des personnes dotées de compétences interdisciplinaires. Il me semble que le rôle et le travail de ces personnes pourraient être très utiles dans le contexte des travaux des comités dont on a parlé tout à l'heure.

**La présidente:** Monsieur Killick.

**M. Killick:** Madame la présidente, j'aimerais prendre quelques minutes pour discuter de certains de ces systèmes, car il est important pour moi que nous vous fournissions une réponse satisfaisante, monsieur Cassidy.

Nous avons un système baptisé . . .

**M. Cassidy:** Je constate ici une très nette divergence d'opinions.

**M. Killick:** Oui, si vous voulez bien m'accorder quelques minutes, j'allais tout simplement proposer par la suite que nous rencontrions le Vérificateur général en privé, ou du moins ailleurs que dans cette salle, pour discuter avec lui de la façon dont nous réalisons ce qui constitue selon moi ses objectifs.

Dans le cadre de tous nos programmes, qu'ils soient grands ou petits, nous faisons appel à un comité d'examen supérieur. Pour ce qui est des programmes d'importance, ce comité relève directement de moi. Des experts contractuels, opérationnels et techniques siègent à mes côtés. Par exemple, le général Ramsbottom, qui est responsable du projet du CF-18, et le *Commodore Green*, responsable de la frégate canadienne de patrouille, sont venus me voir à intervalles réguliers pour m'expliquer les progrès réalisés par rapport aux objectifs du gouvernement—par exemple, pour rattacher les résultats obtenus aux critères d'approbation du Conseil du Trésor, qu'il s'agisse de niveaux de dépense, de questions techniques ou de questions financières. Les résultats de mes délibérations sont alors transmis aux cadres supérieurs.

D'autre part, je dois déposer deux fois par an auprès du sous-ministre et auprès du chef de d'état-major de la défense un rapport très détaillé—qui est d'ailleurs signé par le ministre de la Défense nationale—qui traite de la façon dont tous ces programmes progressent par rapport à leur approbation par le gouvernement. Par exemple, pour ce qui est du CF-18, il me semble que nous avons déjà déposé huit de ces documents, et que ceux-ci sont assez complets. Ils comptent en général huit ou neuf pages chacun. Ces documents sont envoyés par le ministre de la Défense nationale au président du Conseil du Trésor. Ils ne sont pas transmis au personnel du Conseil du Trésor mais bien au président. Ils sont ensuite examinés par les ministres.

Il y a tout d'abord un entretien en tête-à-tête, et la transcription de ce dernier. Il y a ensuite un rapport sur l'état des choses par rapport à ce qui avait été approuvé au départ. Pour ce qui est des données qui accompagnent tout ce travail, celles-ci doivent remplir un certain nombre des conditions qui régissent les vérifications.



[Texte]

**Mr. Cassidy:** Madam Chair, I think what I am hearing is that these various processes and reviews are essentially in the process of line management of projects, which can mount up to hundreds of millions of dollars of expenditure. I think the auditor is saying the purpose of the comprehensive audit, on an internal basis, is to have . . . Even internal auditors do stand aside and therefore can take an independent view in reviewing systems and processes and ways that decisions are made. That is a different role than internal reviews made in the process of line management. Would that be correct, Mr. Dye?

**Mr. Dye:** Yes. If I understand the testimony correctly, these alternative processes, this committee work is compliance oriented. When I was talking about the comprehensive approach to it, I was thinking of getting into the fundamentals of whether or not they are managing well, as well as whether or not they are coming in on target against a budget.

**Mr. Cassidy:** Yes.

**Mr. Hovdebo:** There is nothing in these three processes you suggest that is value-for-money oriented. It is just that the money is being expended, and it is being expended properly in a certain area, but there is no audit . . .

**Mr. Killick:** I can assure you, there is no stone unturned in this assessment. We are constantly looking at all aspects, including value for money.

**Mr. Hovdebo:** But it is not part of those three processes you named?

**The Chairman:** Admiral Mainguy, did you wish to add something?

**VAdm Mainguy:** Yes. We have not mentioned so far an important part of the audit type process that goes on in the Department of National Defence, which is the program evaluation. We have a substantial section devoted to this work with a regular plan of action of subjects to evaluate. I just wanted to mention that is another source of senior management evidence on how things are being conducted within the department.

**Mr. Cassidy:** Is that program evaluation directed from time to time to these major capital projects, which involve such large specific chunks of public funds?

**VAdm Mainguy:** I would have to go through my list, which I am afraid I do not have with me.

**Mr. Cassidy:** I think what you are telling me, then, is no, because . . .

**VAdm Mainguy:** I am not telling you no; I am telling you I would have to check my list as to the evaluations that have been conducted over the past several years.

**Mr. Cassidy:** Madam Chair, I have a question to the witnesses. I believe they will be coming back later. It is a question which I think is perhaps germane to this. I would

[Traduction]

**M. Cassidy:** Madame la présidente, si j'ai bien suivi, tous ces processus et examens s'inscrivent dans le processus de gestion des projets et peuvent supposer des dépenses de plusieurs centaines de millions de dollars. Si j'ai bien compris, le Vérificateur pense que l'objet des vérifications intégrées, exécutées selon une formule interne, c'est d'avoir . . . Même les vérificateurs internes peuvent se mettre à l'égard et se former une opinion indépendante des systèmes et des processus d'examen et des façons dont les décisions sont prises. Cela est tout à fait différent des examens internes entrepris dans le cadre de la gestion d'exécution. Seriez-vous d'accord avec moi là-dessus, monsieur Dye?

**M. Dye:** Oui. Si j'ai bien compris, ces processus ou mécanismes de rechange, autrement dit le travail effectué par ce comité sont axés sur le principe de la conformité. Or, lorsque je parlais de l'approche intégrée, je songeais à plusieurs éléments essentiels, notamment les questions de savoir si le projet est bien administré et si le budget a ou non été respecté.

**M. Cassidy:** Oui.

**M. Hovdebo:** Les mécanismes que vous proposez ne suivent pas du tout les principes de la vérification d'optimisation. Tout simplement, l'argent est dépensé, et il est dépensé à bon escient dans un domaine donné, mais il n'y a pas de vérification . . .

**M. Killick:** Je puis vous assurer que dans le cadre de cette évaluation, tous les éléments qui interviennent sont vérifiés. Nous examinons chaque fois tous les aspects, y compris les possibilités d'optimisation des ressources.

**M. Hovdebo:** Mais cela ne fait pas partie des trois processus que vous avez cités.

**La présidente:** Monsieur le vice-amiral Mainguy, auriez-vous quelque chose à ajouter?

**VAm Mainguy:** Oui. Nous n'avons pas encore fait état d'un élément très important du genre de vérification qui se fait au ministère de la Défense nationale, notamment l'évaluation des programmes. Le ministère est doté d'une section importante qui est chargée de faire ce genre d'évaluation et dont le programme de travail est toujours chargé. Je tenais à souligner qu'il s'agit-là d'encore une autre source de renseignements à laquelle peuvent recourir les cadres supérieurs pour savoir comment se déroulent les choses au sein du ministère.

**M. Cassidy:** Cette section d'évaluation des programmes s'intéresse-t-elle de temps en temps à ces projets d'investissements majeurs auxquels sont consacrés de si grosses sommes d'argent?

**VAm Mainguy:** Il faudrait que j'examine ma liste, que je n'ai malheureusement pas apportée avec moi.

**M. Cassidy:** Vous me dites donc que non, parce que . . .

**VAm Mainguy:** Je n'ai pas répondu par un non. Ce que j'ai dit c'est qu'il faudrait que je vérifie ma liste pour savoir quelles évaluations ont été effectuées au cours des dernières années.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, j'aimerais poser une question aux témoins. Je sais qu'il est prévu qu'ils reviennent plus tard, mais ma question se rapporte à ce dont nous venons

[Text]

appreciate it if they could perhaps prepare a short written submission to respond to this particular question.

The auditor, when we checked with him, had not tested the escalation factors on major capital projects. For example, this resulted in an increase of some \$2 billion in the cost of the F-18 and substantial increases in the cost of other projects as well. I think we all understand that some escalation is going to occur. Would it be possible for the department to give us something of a sketch of how that is calculated, how it relates, let us say, to a GNP deflator or some more widely understood system for cost escalation? Could they also tell us to what extent there was any kind of experience which would yield productivity improvements; that is, cost increases less than the rate of inflation.

• 1245

**The Chairman:** I am sorry to interrupt you, Mr. Cassidy, but I hesitate to ask the witnesses to repeat in writing what was essentially the basis of this morning's discussion before you got here . . .

**Mr. Cassidy:** I did not know if that was raised.

**The Chairman:** —and which will be in our minutes.

**Mr. Cassidy:** I will be happy to consult the minutes, but I was not sure that anybody else was going to raise that question.

**The Chairman:** At least it seems to me it has been covered. However, I might ask Mr. Dye or Mr. Dewar whether or not . . .

**Mr. Cassidy:** Was that issue covered this morning, sir?

**Mr. Dye:** If I understand the trend of the question, this issue has not been covered this morning.

**Mr. Cassidy:** It was discussed in the briefing last night, and specifically because it had not been raised. Our researchers told us they were not in a position to give us that comparison because they do not have access to the base, and the auditor had not . . .

**The Chairman:** Well, perhaps your question is more specific than what we have had up to now, but I think we have talked a lot about cost escalation in a general way.

**Mr. Killick:** Madam Chair, I will give a short answer and I think then could give Mr. Cassidy a written reply. But very quickly, in the defence department we keep an economic model for each commodity we purchase: airplanes, tanks, ships and so forth—that is, making forecasts. We can track from the year the program was approved as to what generated these inflation indices. We can take you through that, sir.

[Translation]

de discuter. Je proposerais qu'ils préparent une brève réponse écrite à la question suivante.

Lorsque nous avons cherché à vérifier auprès du vérificateur, il n'avait pas encore examiné les facteurs d'escalade pour les projets d'investissements majeurs. Par exemple, on a constaté une augmentation de quelque 2 milliards de dollars pour ce qui est du coût du F-18, et des augmentations considérables du côté d'autres projets également. Nous savons tous qu'une certaine augmentation est inévitable. Le ministère pourrait-il nous faire une petite esquisse de la formule grâce à laquelle ces augmentations sont calculées et de la façon dont celle-ci se rattache aux facteurs traditionnellement utilisés pour expliquer l'augmentation des coûts, par exemple le taux de déflation exprimé par rapport au PNB? Enfin, pourrait-il nous dire s'il y a eu des essais qui ont amené des améliorations du côté de la productivité, c'est-à-dire où l'augmentation des coûts a été inférieure au taux d'inflation.

**La présidente:** Je m'excuse de vous interrompre, monsieur Cassidy, mais j'hésiterais à demander aux témoins de répéter par écrit des propos qui ont été tenus ici ce matin avant votre arrivée . . .

**M. Cassidy:** Je ne savais pas qu'on avait soulevé cette question.

**La présidente:** . . . et qui figureront dans le procès-verbal de la réunion.

**M. Cassidy:** Dans ce cas, je consulterai le procès-verbal. Je ne savais pas que quelqu'un d'autre comptait soulever la même question.

**La présidente:** En tout cas, il me semble qu'on a déjà traité de cette question. Cependant, M. Dye ou M. Dewar pourraient peut-être nous préciser si on a ou non . . .

**M. Cassidy:** Monsieur, quelle question a été abordée ce matin?

**M. Dye:** Si j'ai bien suivi, la question que vous soulevez n'a en fait pas été examinée ce matin.

**M. Cassidy:** Cette question a été soulevée hier soir lors de la séance de *briefing*, et ce justement parce qu'elle n'avait pas auparavant été soulevée. Les chercheurs qui travaillent pour le Comité nous avaient dit qu'ils n'étaient pas en mesure de nous fournir cette comparaison étant donné qu'ils n'ont pas accès à la base et que le vérificateur n'avait pas . . .

**La présidente:** Votre question est peut-être plus précise que celle nous avons discutée jusqu'ici, mais il me semble qu'on a beaucoup parlé, bien que de façon générale, de l'escalade des coûts.

**M. Killick:** Madame la présidente, je donnerai tout de suite une très courte réponse et je pourrais peut-être fournir une réponse écrite plus détaillée à M. Cassidy. En bref, donc, au ministère de la Défense, nous avons un modèle économique pour chacun des produits que nous achetons, qu'il s'agisse d'avions, de chars d'assaut, de navires ou d'autre chose. Autrement dit, nous établissons des prévisions. Nous pouvons remonter jusqu'à l'année au cours de laquelle le programme

[Texte]

**Mr. Cassidy:** Could you do that next time?

**Mr. Killick:** We would be pleased to.

**Mr. Cassidy:** Thank you. And with some comparison to, let us say, broader, more widely available types of escalators.

**Mr. Killick:** Yes.

**The Chairman:** Thank you. So then are you suggesting, Mr. Cassidy, that the witnesses come prepared to deal with that question at the next meeting, or would you like a written statement to be sent to the committee beforehand?

**Mr. Killick:** I would like to suggest, Madam Chair, that we should have a written statement but I will just quickly walk you through it.

**Mr. Cassidy:** So we can have the written statement in advance and then be taken through it. Is that right?

**Mr. Killick:** Yes, Madam Chair.

**The Chairman:** So we could have the statement in advance of the next meeting?

**Mr. Killick:** Right.

**The Chairman:** Good. I would like to thank the witnesses who have been with us today. The Department of National Defence is one on which we have spent a good deal of time because, as the Auditor General has pointed out, when transfer payments and payments to the national debt are removed, the department has the largest of all government budgets. At \$173 million the department's 1984-85 budget for capital construction is one of the largest in government. With 82,000 military and 37,000 civilian personnel, the department is the largest public service employer. And then, of course, the equipment budget of this department is unusually high by the nature of its mandate. And in 1984-85, as was pointed out, the expectation is that about \$2 billion will be spent on new equipment.

I am sure there are officials here today who do very technical and specialized work and who must sometimes feel it would be nice to spend their time getting on with that rather than coming to explain to parliamentarians what they do and account for it. But we like to think in this committee, where we operate in a nonpartisan fashion, that we have a particular service to democracy in that if the taxpayers understand how their money is being spent and if they have assurance it is being spent sensibly they are more likely to support programs.

[Traduction]

qui nous intéresse a été approuvé pour savoir ce qui a amené l'augmentation des coûts. Nous pourrions passer tout cela en revue avec vous si vous le voulez.

**M. Cassidy:** Pourriez-vous faire cela lors de la prochaine réunion que nous aurons avec vous?

**M. Killick:** Avec plaisir.

**M. Cassidy:** Merci. Pourriez-vous également nous fournir quelques comparaisons avec des facteurs d'escalade plus généraux ou plus communs?

**M. Killick:** Oui.

**La présidente:** Merci. Monsieur Cassidy, voulez-vous que les témoins vous fournissent une réponse à cette question lors de notre prochaine réunion, ou bien préféreriez-vous qu'ils envoient une réponse écrite au Comité avant la tenue de cette réunion?

**M. Killick:** Madame la présidente, je propose que nous vous préparions une réponse écrite mais que nous parcourions malgré tout rapidement avec vous cette question.

**M. Cassidy:** Vous comptez donc nous fournir une réponse écrite à l'avance et ensuite examiner la question avec nous. C'est bien cela, n'est-ce pas?

**M. Killick:** Oui, madame la présidente.

**La présidente:** Il vous serait donc possible de nous fournir cette réponse écrite avant la prochaine réunion?

**M. Killick:** C'est exact.

**La présidente:** Très bien. J'aimerais maintenant remercier les témoins qui sont venus nous rencontrer aujourd'hui. Si nous avons consacré autant de temps à examiner le ministère de la Défense nationale c'est parce que, comme l'a souligné le Vérificateur général, une fois supprimés les paiements de transfert et les paiements attribuables à la dette nationale, ce ministère compte le plus gros budget de tous les ministères fédéraux. Le budget 1984-1985 pour les projets de construction du ministère, qui s'élève à 173 millions de dollars, est l'un des plus importants au gouvernement. Et avec un personnel de 82,000 militaires et de 37,000 civils, le ministère de la Défense est le plus gros employeur de toute la Fonction publique. Quant au budget pour le matériel et l'équipement du ministère, celui-ci est exceptionnellement élevé de par la nature même du mandat du ministère. Pour l'année 1984-1985, on compte dépenser environ 2 milliards de dollars pour acheter du nouveau matériel.

Je suis certaine qu'il y en a parmi les représentants qui sont venus nous rencontrer qui font un travail très technique et très spécialisé et qu'il préféreraient pouvoir y consacrer tout leur temps plutôt que de devoir venir ici expliquer aux parlementaires ce qu'ils font et rendre compte de l'argent qu'ils dépensent. Or, tous les membres du Comité, qui fonctionnent de façon non partisane, sont convaincus que nous avons une mission spéciale à accomplir: en effet, si les contribuables comprennent comment leur argent est dépensé et s'ils sont convaincus qu'on le dépense à bon escient, alors ils auront davantage tendance à appuyer les différents programmes.



*[Text]*

So although some hard questions have been asked of you, I hope you have found it a useful opportunity to explain what you do and how you do it and to seek public support and understanding for your goals. I would also thank the Auditor General and his staff.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Translation]*

Par conséquent, même si on vous a posé quelques questions plutôt épineuses, j'espère que vous aurez jugé utile le fait d'avoir pu ici dans cette salle expliquer ce que vous faites et comment vous le faites et amener le public à comprendre et à appuyer vos objectifs. J'aimerais également remercier le vérificateur général et le personnel qui l'a accompagné.

La séance est levée.







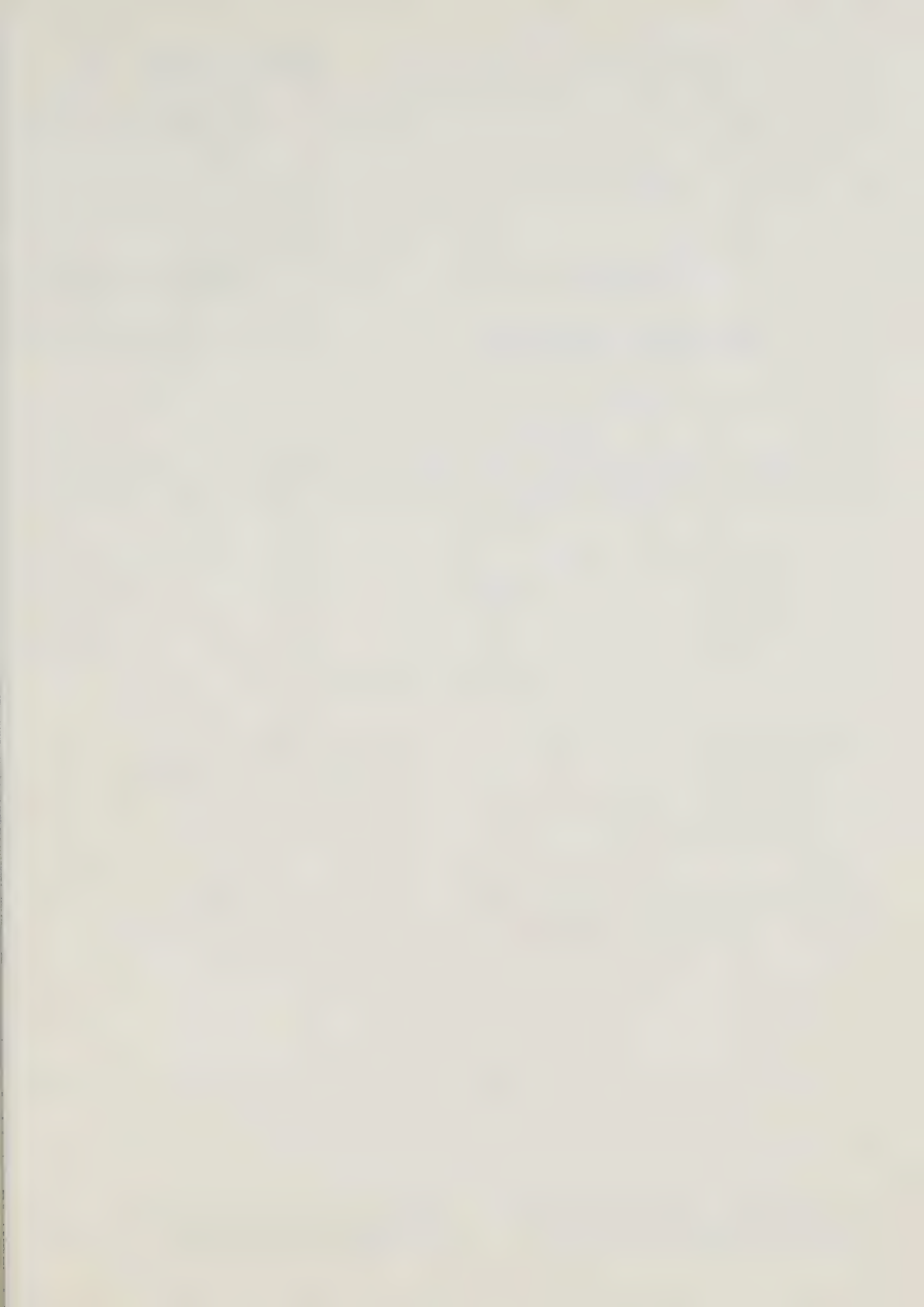














*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

K.M. Dye, Auditor General;  
D.W.T. Rattray, Principal.

### *From the Department of National Defence:*

D.B. Dewar, Deputy Minister;  
Vice-Admiral D.N. Mainguy, Vice Chief of the Defence Staff;  
Brigadier-General R.M. Ramsbottom, Project Manager CF-18;  
J.R. Killick, Assistant Deputy Minister, Materiel.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

K.M. Dye, Vérificateur général;  
D.W.T. Rattray, Vérificateur général adjoint.

### *Du ministère de la Défense nationale:*

D.B. Dewar, Sous-ministre;  
Vice-amiral D.N. Mainguy, Vice-chef de l'État-major de la défense;  
Brigadier-général R.M. Ramsbottom, Bureau de projet—CF-18;  
J.R. Killick, Sous-ministre adjoint, Matériels.



HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 12

Fascicule n° 12

Tuesday, March 19, 1985

Le mardi 19 mars 1985

Chairman: Aileen Nicholson

Présidente: Aileen Nicholson

---

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

---

RESPECTING:

CONCERNANT:

Report of the Auditor General for the fiscal year ended  
March 31, 1984—Chapter 12—Comprehensive Audit of  
the Department of National Defence

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1984—Chapitre  
12—Vérification intégrée du ministère de la Défense  
nationale

---

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984-85

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984-1985

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aideen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Derek Blackburn  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
André Harvey  
Alan Redway  
Anthony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Présidente:* Aideen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Don Boudria  
Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Len Hopkins  
Jim Jepson  
Allan McKinnon  
Don Ravis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 19, 1985

(16)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:40 o'clock a.m., this day, the Chairman, Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Derek Blackburn, Scott Fennell, André Harvey, Aileen Nicholson, Alan Redway and Gerry St. Germain.

*Alternates present:* Don Boudria, Michael Cassidy, Jim Hawkes, Allan McKinnon and Don Ravis.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* E.R. Adams, T.A. Wileman and D. Clay.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* K.M. Dye, Auditor General; D.W.T. Rattray, Principal. *From the Department of National Defence:* D.B. Dewar, Deputy Minister; Vice-Admiral D.N. Mainguy, Vice-Chief of the Defence Staff; Brigadier-General D.P. Harrison, Director General, Management Services; J.R. Killick, Assistant Deputy Minister (Matériel); C.J. Gauthier, Director General, Executive Secretariat. *From the Department of Supply and Services:* S.R. Kerr, Director General, Aerospace & Armament Directorate.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of Chapter 12—Department of National Defence, Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

D.B. Dewar made a statement.

The witnesses answered questions.

On motion of Michael Cassidy, *it was agreed*,—That the document entitled "Department of National Defence Inflation Forecast", submitted by the Department of National Defence, be printed as an appendix to this day's Minutes of Proceedings and Evidence. (*See Appendix "PUBL-8"*)

Questioning of the witnesses continued.

At 11:12 o'clock a.m. the sitting was suspended.

At 11:19 o'clock a.m. the sitting resumed.

Questioning of the witnesses continued.

At 12:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 19 MARS 1985

(16)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 40, sous la présidence d'Aileen Nicholson (*président*).

*Membres du Comité présents:* Derek Blackburn, Scott Fennell, André Harvey, Aileen Nicholson, Alan Redway, Gerry St. Germain.

*Substitués présents:* Don Boudria, Michael Cassidy, Jim Hawkes, Allan McKinnon, Don Ravis.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams, T.A. Wileman, D. Clay.

*Témoins:* Du Bureau du Vérificateur général du Canada: K.M. Dye, Vérificateur général; D.W.T. Rattray, directeur principal. *Du ministère de la Défense nationale:* D.B. Dewar, sous-ministre; Vice-amiral D.N. Mainguy, vice-chef de l'état-major de la Défense; Brigadier-général D.P. Harrison, directeur général, Services de gestion; J.R. Killick, sous-ministre adjoint, Matériels; C.J. Gauthier, directeur général, Secrétariat exécutif. *Du ministère des Approvisionnements et Services:* S.R. Kerr, directeur général, Direction générale aérospatiale et armement.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du chapitre 12 consacré au ministère de la Défense nationale, extrait du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1984.

D.B. Dewar fait une déclaration.

Les témoins répondent aux questions.

Sur motion de Michael Cassidy, *il est convenu*,—Que le document intitulé *Ministère de la Défense nationale—Prévisions en matière d'inflation*, soumis par le ministère de la Défense nationale, figure en appendice aux Procès-verbaux et témoignages de ce jour. (*Voir appendice «PUBL-8»*)

L'interrogatoire des témoins se poursuit.

A 11 h 12, le Comité interrompt les travaux.

A 11 h 19, le Comité reprend les travaux.

L'interrogatoire des témoins se poursuit.

A 12 h 45, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, March 19, 1985

• 0940

**The Chairman:** Good morning. I would like to call the meeting to order.

We have been dealing with chapter 12, the Department of National Defence report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1984.

I would like to welcome as witnesses, from the Office of the Auditor General Mr. Kenneth Dye, and from the Department of National Defence Mr. Dewar, Deputy Minister, and Vice-Admiral Mainguy, Vice-Chief of the Defence Staff.

The two issues we will be concentrating on this morning are first, the need to improve information systems, and second, the question of adequate information from managers. In addition to that, some members have indicated they want to follow up on questions asked in previous sessions.

Mr. Dewar, I understand you have an opening statement.

**Mr. D.B. Dewar (Deputy Minister, Department of National Defence):** Thank you, Madam Chair.

In the closing statement at the Public Accounts committee meeting of February 28, you, Madam Chairman, expressed concern that some contracting for defence equipment seemed to be of an open-ended nature and on a cost-plus basis. I undertook to respond later to reassure you and the committee, if I could, that our contracting practices protect both our interests and yours by allowing us to procure what we need as economically as possible.

As you may know, Supply and Services Canada is responsible for contracting National Defence equipment requirements with industry and have exercised this responsibility on all the defence equipment projects referred to in the Auditor General's report. So what I am saying today reflects the views of that department, as well as our own, about the contracting process.

Since most of the discussion here centred around the CF-18 contractual arrangements, I would like to comment on them to reassure you and the members of the committee what are the tight limits and conditions to protect the Crown's interests.

First of all, the prime mission vehicle contract—that is, the aircraft purchase contract with McDonnell Douglas Corporation—resulted from a fiercely competitive process and is essentially a fixed-price contract. The pricing basis is fixed price with incentive fee. The ceiling price is fixed except for a provision which permits the ceiling to be adjusted in accordance with inflation actually experienced. This provision was

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 19 mars 1985

**La présidente:** Bonjour. Je déclare la séance ouverte.

Nous en sommes au chapitre 12 du rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1984, c'est-à-dire au chapitre de la Défense nationale.

Je souhaite la bienvenue aux témoins, c'est-à-dire aux personnes qui accompagnent d'une part M. Dye, le Vérificateur général, et d'autre part, M. Dewar, le Sous-ministre de la Défense nationale, et le Vice-amiral Mainguy, le Vice-chef de l'État-major.

Nous allons donc nous concentrer ce matin d'abord sur la nécessité d'améliorer les systèmes d'information et, ensuite, sur la question de l'information fournie par les cadres supérieurs. De plus, certains députés ont exprimé le désir de poser également des questions sur certains points soulevés lors des séances précédentes.

Monsieur Dewar, vous avez, si je ne me trompe, une déclaration préliminaire à faire.

**M. D.B. Dewar (sous-ministre, ministère de la Défense nationale):** Merci, madame la présidente.

A la fin de la séance du Comité des comptes publics du 28 février, vous vous êtes montrée préoccupée, madame la présidente, par le fait que certains contrats d'équipement de la Défense semblent avoir été des contrats à quantité indéterminée, ou à prix coûtant majoré. Je m'étais donc engagé à vous répondre là-dessus; je puis vous assurer, à vous et au Comité, que nous respectons vos intérêts et les nôtres lorsque nous signons des contrats, et que nos achats sont faits de la façon la plus économique possible.

Comme vous le savez sans doute, c'est le ministère des Approvisionnements et Services qui a la responsabilité des contrats d'approvisionnement de matériel destiné à la Défense nationale, et cela inclut tous nos grands projets d'équipement dont il est question dans le rapport du Vérificateur général. Ce que je vais vous dire aujourd'hui sur cette procédure contractuelle est donc fidèle aux points de vue de ce ministère et du nôtre à la fois.

Je vais donc vous parler du contrat d'achat du CF-18, puisque c'est là-dessus qu'a porté l'essentiel de la discussion, et vous montrer que les conditions de ce contrat sont tout à fait rigoureuses et conformes aux intérêts de la Couronne.

Tout d'abord, ce contrat portant sur l'acquisition d'un avion équipé—c'est-à-dire le marché que nous avons passé avec la société McDonnell Douglas—a été signé suite à une procédure extrêmement serrée de concours et, pour l'essentiel, c'est un contrat forfaitaire à clause d'incitation. Le plafond fixe peut être ajusté en fonction de l'inflation. Étant donné que l'exécution du contrat se déroule sur huit ou neuf ans, cette clause était absolument indispensable.

[Texte]

necessary in light of the long duration of the contract, some eight or nine years.

Second, the contracts for spare parts with McDonnell Douglas are placed in accordance with a blanket order agreement contract and the same pricing basis, fixed price incentive fee, is employed. Pricing for parts is negotiated in each case. The blanket order agreement requires that price proposals contain costs established from historical costing data and in accordance with Canadian and U.S. government costing codes as applicable. In addition, the contractor must certify that the price information submitted to us is not in excess of the lowest price charged anyone else, including its most favoured customers and is based upon quotations, estimates and historical data which are complete and accurate, without including an element of profit greater than that which would be charged for any sale by it of the same or similar things of similar quantity under similar circumstances. Delays in firming up pricing for spares have been due to both the company and Supply and Services Canada requiring the availability of reliable cost data as a basis for pricing.

Third, the contracts with McDonnell Douglas are subject to audit by the United States government defence audit agency and the maximum liability of the Canadian government is the established ceiling price, even should the audited cost exceed the contracted ceiling amount.

• 0945

Fourthly, the prime mission vehicle contract and the blanket order agreement spares contracts are defence contracts within the meaning of the Defence Production Act; under this act the Minister of Supply and Services may review cost and profit and if the total amount paid is in excess of fair and reasonable cost and profit he may by order reduce the amount to such amount as he may fix as a fair and reasonable cost and profit.

Given these factors, Madam Chair, I hope that you may share our view that these contracts on the CF-18 are neither open-ended nor cost-plus in nature.

With regard to government contracts in general for major weapons systems or equipments, Supply and Services Canada regulations do not allow the award of open-ended or of cost-plus contracts nor would the Treasury Board approve them. Supply and Services is responsible, as I mentioned, for negotiating and awarding contracts for National Defence projects and I would have to defer to experts in that department to go into much greater detail on the regulations governing contracts if the committee wished to do so.

If I might, Madam Chair, I would like to make one additional short comment concerning the charging of spares and repair and overhaul set-up charges which were discussed at the last meeting. The Auditor General's staff and officers of the department met on March 7 to review the issues of repair and overhaul set-up charges and spares acquisition costs for the CF-18 as reported in paragraph 12.110 of the Auditor General's annual report.

[Traduction]

Deuxièmement, les pièces détachées font l'objet d'un ordre d'achat général, passé avec la firme McDonnell Douglas, et là encore les prix sont fermes et comportent une clause d'incitation. Le prix des pièces de rechange est négocié cas par cas. Les offres de prix de l'ordre général d'achat sont calculées en fonction de coûts déjà connus, et conformément aux codes des gouvernements américain et canadien. De plus, le constructeur doit pouvoir certifier que les prix qu'il nous a soumis ne dépassent pas les prix les plus bas consentis ailleurs, y compris à ses clients les plus favorisés, et que ces prix sont calculés à partir de barèmes, d'estimations et de données qui sont exhaustifs et précis, et que sa marge bénéficiaire n'est pas supérieure à ce qu'elle serait dans des conditions analogues avec un autre client. S'il a fallu attendre pour que les prix des pièces détachées soient confirmés, c'est que la Société et le ministère des Approvisionnements et Services ont dû attendre d'obtenir des données absolument fiables concernant les coûts servant aux calculs du prix de revient.

Troisièmement, les contrats passés auprès de la firme McDonnell Douglas sont soumis aux vérifications des services correspondants du ministère de la Défense américaine, et le prix payé par le gouvernement canadien ne peut excéder un plafond fixé à l'avance, même si les coûts calculés par les services de vérification américains dépassaient ce plafond.

Quatrièmement, le contrat lui-même et l'ordre d'achat général concernant les pièces détachées sont des contrats de défense, conformément aux dispositions de la Loi sur la production de défense. Cette Loi donne le droit au ministre des Approvisionnements et Services, s'il juge que les coûts et marges bénéficiaires sont excessifs, d'imposer des réductions en conséquence, conformément à des coûts et marges bénéficiaires qu'il jugerait raisonnables.

Cela ayant été exposé, j'espère, madame la présidente, que vous voudrez bien reconnaître avec nous que l'on ne peut pas parler ici de marché à quantité indéterminée ni de contrat à prix coûtant majoré.

Et puisqu'il s'agit ici de système d'armements extrêmement importants, ce genre de contrat ne serait ni conforme au règlement du ministère des Approvisionnements et Services ni susceptibles d'être approuvé par le Conseil du Trésor. Le ministère des Approvisionnements et Services est responsable, comme je l'ai dit, de la négociation et de la signature des contrats d'exécution des projets de la Défense nationale, et si vous voulez plus de détails sur cette réglementation, il me faudrait faire appel à des spécialistes de ce ministère.

Si vous le permettez, madame la présidente, j'aurais encore une brève déclaration à faire sur ce dont il a été question à la dernière séance, à savoir les investissements de départ pour les installations de réparation et de remise à neuf, ainsi que les pièces détachées. Le bureau du Vérificateur général a rencontré des représentants de notre ministère le 7 mars pour réexaminer cette question qui fait l'objet du paragraphe 12.110 du rapport annuel.

## [Text]

The meeting had the purpose of seeing if we could reconcile differences of view between the Auditor General's staff and the department and I believe it was successful in that regard. First of all, on repair and overhaul set-up, an examination of the CF-18 acquisition plan indicates that the wording of the paragraph of the 1979 project brief relating to repair and overhaul set-up charges lacks clarity and can be misinterpreted. This gave rise to a difference in interpretation between the Auditor General and the department. The department accepts this and will put steps in place to more specifically define project plans in the future.

In the case of the CF-18, the funding responsibilities for repair and overhaul were more precisely defined in the revised project brief, which was approved by Treasury Board in February 1985. Traditionally, repair and overhaul set-up and operations costs have been charged to operations and maintenance. However, in view of the fact that the CF-18 project included some provision for R and O set-up costs within the project, it is apparent that clearer definition by the department of its program acquisition policy requires re-examination and this will be done.

With respect to funding allocations, there was no specific amount identified for repair and overhaul set-up charges in the 1979 project brief. Repair and overhaul set-up charges were included as part of the overall logistics allocation of \$701 million.

With respect to spares and to the allocation of charges between vote 1 and vote 5—that is O and M and capital respectively for spares—the department has up to the end of December 1984 charged to the operations and maintenance account approximately \$28 million of spares costs that under the terms of its 1979 project brief should have been funded from the CF-18 project as capital expense. This was done to achieve economies in the purchasing of spares.

• 0950

Treasury Board has since approved a change in the CSA CF-18 spares funding responsibilities, thus authorizing this reallocation. Thank you, Madam Chair.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dewar. May I invite Mr. Dye to comment on that statement?

**Mr. K. M. Dye (Auditor General of Canada):** Yes, Madam Chair. I did not have a prepared statement, but I agree with the deputy minister when he says that the original project brief may have lacked clarity and could have been misinterpreted. They have agreed with us, in other other words, this \$28 million that might otherwise have been capital is over in O & M, and that subsequently authorized by the Treasury Board. I think they will continue to spend money that was previously in capital over in O & M, which was the point we were making to you. We now have agreement on where we are on this thing, but the problem is fuzziness in the original documentation. They have indicated they want to improve that, so it will not happen again. So it is a good lesson learned, and will help in the future.

## [Translation]

Cette réunion devait permettre de régler certaines divergences entre le point de vue du bureau du Vérificateur général et celui de notre ministère; dans ce sens je pense qu'elle a été un succès. Tout d'abord, et pour ce qui est des premiers investissements de réparation et de remise à neuf, le plan d'acquisition du CF-18 permet de conclure que le paragraphe correspondant du mémoire initial de 1979 n'était pas clair et pouvait être mal interprété. C'est ce qui explique les divergences de points de vue entre le Vérificateur général et notre ministère, lequel a reconnu les faits et s'engage à prendre des mesures pour éviter ce genre d'ambiguïté à l'avenir.

Néanmoins, le financement des réparations et des remises en état est mieux précisé dans le mémoire révisé du projet, qui a été approuvé par le Conseil du Trésor au mois de février 1985. D'habitude, les frais d'immobilisation et de fonctionnement en matière de réparation et de remise en état sont imputés aux opérations et à l'entretien. Dans le cas du CF-18, le projet initial incluait des provisions pour investissements initiaux en matière de réparation et de remise à neuf, et l'on peut en conclure que le ministère devra réexaminer sa politique d'achat dans ce genre de projet afin de supprimer toute possibilité d'ambiguïté.

Le mémoire présenté en 1979 ne citait aucun chiffre particulier pour ces frais initiaux au budget de réparation et de remise en état. Ce poste était inclus dans l'allocation globale logistique de 701 millions de dollars.

Pour ce qui est de la répartition des frais de pièces détachées entre le crédit 1<sup>er</sup> et le crédit 5—c'est-à-dire respectivement: entretien et fonctionnement, et capital—le ministère avait, à la fin du mois de décembre 1984, inscrit au compte «Entretien et fonctionnement» environ 28 millions de dollars de frais de pièces détachées, qui auraient dû être financés par le budget en capital du projet CF-18, si l'on s'en tient au mémoire de 1979. Cette façon de procéder devait permettre certaines économies sur l'achat des pièces détachées.

Depuis, le Conseil du Trésor a approuvé une modification des modalités de financement des pièces détachées du CF-18 nous autorisant à procéder ainsi. Madame la présidente, merci.

**La présidente:** Merci, monsieur Dewar. Est-ce que je pourrais maintenant demander à M. Dye de répondre?

**M. K. M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Oui, madame la présidente. Je n'ai pas rédigé de déclaration, mais je suis d'accord avec le sous-ministre lorsqu'il explique que le premier mémoire n'était pas très clair et pouvait donner lieu à diverses interprétations. Bref, on est d'accord avec nous pour dire que ces 28 millions de dollars qui auraient pu faire partie du budget en capital ont été transférés au poste «Entretien et fonctionnement», opération que le Conseil du Trésor a ensuite autorisée. Mais je pense que le ministère va continuer à affecter ses dépenses qui, à l'origine, devaient faire partie du budget en capital au poste «Entretien et fonctionnement», et c'est ce que nous avons voulu vous expliquer. Nous avons maintenant réussi à nous entendre là-dessus; le problème vient des imprécisions contenues dans le document d'origine. Le



[Texte]

**The Chairman:** Thank you. Mr. Blackburn.

**Mr. Blackburn (Brant):** Thank you, Madam Chair. I would like to go back also to the CF-18A Hornet Program. At the February meeting I did not have a chance—I guess nobody had a chance—for a second round of questioning. So I would like to pick up briefly at the outset this morning some questions relevant to that purchase or that contract.

General Ramsbottom in reply to two or three short questions of mine at the end of my remarks said that he agreed that the entire contracting process for the CF-18A Hornet from MacDonnell Douglas was the result of good and acceptable business practice, and that as far as he was concerned it was completely acceptable to him. I did not have a chance then, Madam Chair, to direct the same question to the Auditor General to ask the Auditor General whether he agreed with General Ramsbottom's conclusions or at least the answers to my questions. I would like Mr. Dye this morning, if he would, to answer that question for me now.

**Mr. Dye:** Madam Chair, we have a number of concerns. The separation of the parts project from the basic vehicle itself and its weapons concerns us because we believe it will allow the contractor to make up shortages. If they lose on the prime mission vehicle itself, then they will pick it up on the parts. We brought that to the committee's attention. I think the separation might allow the contractor to earn profits that might have been more closely controlled. However, that does not say that the Department of National Defence and Supply and Services were not very diligent in trying to arrange the very best program. I do not think they have been slap-dash about this. They have been very, very cautious and they have gone through a rigorous process to achieve the contract. We are not criticizing their process, but if you stand back and look at it and say well, you know, why is there separation—that could be a problem.

There are concerns in the prime mission vehicle contract that if there is an overrun—and I will have to ask Mr. Rattray to explain the exact details . . . As I understand it there are two thresholds in the contract price and if you go over the top one, there is a possibility of those costs then being thrown over to the repairs and maintenance in the future as opposed to being part of the prime mission vehicle original contract. Although it is not a cost-plus contract, the additional costs could slop over into future repairs and maintenance, and I have concerns about that. The problem could be in the spare parts prices escalating very high.

**Mr. Blackburn (Brant):** I gather, Mr. Dye, that in your opinion also there was no sloppy bookkeeping, if I can put it in layman's terms. Secondly, DND and Supply and Services did everything that you would consider to be good business practice in the purchase of this very, very huge item from MacDonnell Douglas. Are there any ways that you might suggest to the committee that DND could improve in future

[Traduction]

ministère a répondu qu'il allait prendre des mesures afin que ce genre d'ambiguïtés ne se reproduisent plus. Je pense qu'il y a là une leçon à tirer qui doit nous servir pour l'avenir.

**La présidente:** Merci. Monsieur Blackburn.

**M. Blackburn (Brant):** Merci, madame la présidente. Je voudrais revenir également sur cette question du programme du CF-18A Hornet. À la réunion de février, je n'ai pas eu droit à un deuxième tour; je pense que c'était le cas de tout le monde. Je voudrais reprendre là très rapidement quelques questions concernant l'achat de cet appareil.

Le général Ramsbottom, dans une réponse à l'une de mes deux ou trois questions, a déclaré que ce contrat d'achat du CF-18A Hornet, passé avec la firme MacDonnell Douglas, l'avait été selon les normes en usage dans le commerce, et que cette procédure ne lui causait aucun problème. Je n'ai pas eu la possibilité à ce moment-là, madame la présidente, de poser la même question au Vérificateur général, pour lui demander s'il était d'accord avec les conclusions du général Ramsbottom, qu'il avait faites en réponse à mes questions. J'aimerais donc poser la question à M. Dye.

**M. Dye:** Madame la présidente, un certain nombre de points nous semblent contestables. Et notamment le fait que l'on ait deux projets séparés, pour l'appareil et son armement d'un côté, et pour les pièces détachées de l'autre; nous pensons que cela permettra au constructeur certains arrangements. S'il perdait d'un côté, il pourrait toujours se rattraper de l'autre. Nous avons donc signalé ça au Comité. Je pense que cette séparation permet également au constructeur de faire des bénéfices qu'il aurait été plus facile de surveiller autrement. Cependant, cela ne veut pas dire que le ministère de la Défense et celui des Approvisionnements et Service n'ont pas fait tout ce qu'il fallait pour mettre sur pied le meilleur programme possible. Je ne pense pas qu'ils aient fait preuve de négligence du tout. Bien au contraire, toutes les mesures de prudence ont été respectées, et les procédures les plus rigoureuses utilisées. Ça n'est donc pas là que nous les critiquons, mais plutôt—rétrospectivement—sur cette question de la séparation de ces deux domaines.

Si, en effet, la construction de l'appareil coûte finalement plus cher que ce qui avait été prévu—il faudrait que je demande à M. Rattray d'expliquer cela plus en détail . . . Si je ne me trompe, on a prévu une fourchette de prix et, si le plafond est dépassé, la différence pourrait être alors imputée aux coûts de réparation et d'entretien. Même si ça n'est pas un contrat à prix coûtant majoré, les coûts qui viendraient s'ajouter pourraient être répercutés sur les factures d'entretien et de réparation; voilà mes craintes. On pourrait alors avoir des factures de pièces détachées dont les prix seraient absolument astronomiques.

**M. Blackburn (Brant):** Vous ne pensez pas non plus, monsieur Dye, que la comptabilité ait été mal tenue, pour m'exprimer dans le langage de tout le monde. Par ailleurs, vous pensez que le ministère de la Défense et celui des Approvisionnements et Services ont procédé à cet achat extrêmement important, conformément aux pratiques habituelles du commerce. Voyez-vous alors une façon pour le

[Text]

entry into contracts involving billions of Canadian taxpayer's dollars?

**Mr. Dye:** Madam Chair, I think the essential thing would be to have clarity in the plan in the first place and have a total concept of what the implications are of the basic purchase. If we are going to buy, in a capital plan, so many of something, we should know what its ongoing implications are. So I would encourage life-cycle costing and I would encourage clarity in the original plan. That way, everybody knows where he stands at the beginning and those who are responsible for putting together the plan and implementing it understand clearly what their responsibilities are. At the end, they are made accountable for what it was they set out to do. Everybody will understand what those original words meant. They are capable of clear interpretation. My advice would be to avoid fuzziness in the original plan.

• 0955

**Mr. Blackburn (Brant):** Mr. Dye, at any time did you get the impression the contract was entered into in haste? I know it was spread over several years. We also assume there was a tremendous amount of political pressure put on towards the end, or just prior to the signing of the contract, to get a plane, to get it in Canada and to get it airborne as quickly as possible. I believe there was an election coming on at that time as well. Do you have that impression, that perhaps towards the end, when everything was coming to a climax, things were done hastily?

**Mr. Dye:** Madam Chair, it is difficult for me to say whether it was hasty or not. The original dates for delivery of aircraft stayed the same and were met, as I understand it. I am sure it went in surges, the negotiations back and forth.

I do not recall, or do not know, of the changed behaviour just because an election was coming along. I am not capable of commenting on that, because I simply do not know. My understanding of the thing was that it was done in a very sophisticated manner, certainly in good faith. I believe the public servants involved in the process, including the people on the Defence staff, did their very best to achieve a contract to meet the objective.

**Mr. Blackburn (Brant):** Madam Chair, I am glad to hear that, because at the time your report, sir, was issued, the media—I do not know whether it was their fault—blew everything out of proportion. They were just blaring headlines from coast to coast, on the leading news stories on television and radio, of gross mismanagement in DND and DSS.

Now, after studying the report in greater detail and listening to testimony from DND, we find it was just the opposite. There might have been one or two areas in there—you mentioned them again this morning—that could be improved upon. But basically, the whole procedure was acceptable and

[Translation]

ministère de la Défense d'améliorer, à l'avenir, sa technique contractuelle, lorsque les commandes se chiffrent à plusieurs milliards de dollars qui viennent de la poche du contribuable canadien?

**M. Dye:** Madame la présidente, je mettrai l'accent sur la clarté du plan initial et sur la nécessité de pouvoir se faire une idée bien claire de toutes les répercussions possibles de la réalisation de ce projet. Lorsque nous prévoyons un budget en capital pour l'achat de tel ou tel matériel, nous devrions en même temps savoir à quelles dépenses futures cela nous expose. J'inciterais donc les responsables du projet à calculer les coûts pour toute la durée de vie de l'appareil, et à soumettre un plan du projet qui soit sans ambiguïté. De cette façon, tout le monde sera fixé dès le départ, et ceux qui sont responsables de l'exécution du projet sauront également quels sont leurs responsabilités. Et c'est également là-dessus qu'ils seront tenus de rendre des comptes à la fin. Que tout le monde, donc, comprenne les termes utilisés de la même façon. Que l'on puisse les interpréter de façon claire, et je pense qu'il est important de soumettre un mémoire sans aucune ambiguïté.

**M. Blackburn (Brant):** Monsieur Dye, avez-vous eu l'impression que le contrat avait été conclu de façon précipitée? Je sais qu'il a fallu plusieurs années. Mais nous pensons qu'à la fin, juste avant la signature, certaines pressions politiques ont été exercées pour que nous ayons notre avion et pour le faire voler aussi rapidement que possible. Si je ne me trompe, nous étions en période pré-électorale. Avez-vous l'impression que vers la fin les choses ont été précipitées?

**M. Dye:** Madame la présidente, il m'est difficile de répondre à cette question. Les dates prévues pour la livraison sont restées les mêmes et, si je ne me trompe, elles ont été respectées. Il est certain que les négociations ont été mouvementées.

Mais je ne me souviens d'aucun changement que l'on pourrait imputer aux élections. Mais je ne me sens pas capable de dire quoi que ce soit là-dessus, je n'en sais tout simplement rien. Je pense que le marché a été conclu selon les normes les plus scrupuleuses, et certainement de façon parfaitement honnête. Je suis convaincu que les fonctionnaires qui ont participé à ce processus, y compris les représentants de la Défense nationale, ont fait de leur mieux pour cela.

**M. Blackburn (Brant):** Madame la présidente, voilà qui est agréable à entendre car, à l'époque du rapport, monsieur, la presse—je ne sais pas à qui est la faute—a donné des proportions démesurées à l'affaire. Ce fut un déluge de manchettes d'Est en Ouest et de commentaires à la télévision et à la radio, selon lesquels on pouvait accuser les ministères de la Défense et des Approvisionnements de mauvaise gestion.

Or, après examen attentif du rapport et des témoignages du ministère de la Défense, on s'aperçoit que c'est juste le contraire. Vous nous avez encore indiqué ce matin que l'on aurait pu améliorer le contrat en un ou deux points, mais pour l'essentiel, le marché a été passé selon les normes les plus acceptées du monde des affaires. Êtes-vous d'accord?

[Texte]

was good business practice. Now, am I right in concluding that is correct?

**Mr. Dye:** Madam Chair, when we write a report, we also try to be balanced. You will find in the DND chapter a number of things which we said they did well. I do not recall anywhere in the chapter with respect to the CF-18 that we talked about gross mismanagement.

What the press pick up are things they believe are newsworthy. What we try to report is a full, balanced review. Where we believe things are deserving of a compliment, we rise to the dizzying heights of saying something is satisfactory.

**Mr. Blackburn (Brant):** Even poetically.

**Mr. Dye:** We say some things were satisfactory. Then we pointed out issues which this committee is now concerned with. There are concerns and we have tried to meet our obligation to Parliament by raising those, or bringing them to Parliament's attention. But it would be unfair to say the thing is in utter chaos and mismanaged. I do not think we at all tried to convey that intention.

**Mr. Blackburn (Brant):** The reason I am dwelling on this one point is because the media were in a lock-up for several hours. It was not as if they were handed a one-page or two-page press release and allowed their imaginations to run wild with them. They had half a day, I think, in a lock-up to study your report, or at least that section of your report, very thoroughly.

Anyway, I want to go on now, if I may, Madam Chair . . .

**Mr. McKinnon:** Madam Chair, I wonder if I could speak on a point of order at this time. We have just heard the opinion of the hon. member that this contract may have been rushed into because of an upcoming election. Such was not the case at all. On December 13, 1979, the Conservative government had not yet selected which plane they would buy. They fell on a budget matter in the House; the election was held on February 18. I believe the contract was signed in May by the Liberals. So it was not rushed during an election or signed before an election, although I thought there was some unseemly haste after the election to sign it.

• 1000

**Mr. Blackburn (Brant):** Thank you for the correction, Mr. McKinnon. I had nothing to do with defence at that time, and my memory was a little vague as to the exact dates. That haste, as you have pointed out, was after. It was in the spring of 1980 and the summer, I believe, of 1980. That was the period I was referring to, so I was out by several months there. I did not mean to cast any . . .

**Mr. McKinnon:** By one party.

[Traduction]

**M. Dye:** Madame la présidente, lorsque nous faisons notre rapport, nous cherchons à respecter un certain équilibre. Dans le chapitre consacré à la Défense, vous pourrez constater que nous les avons également complimentés sur certaines choses. Je ne me souviens en tout cas pas que nous ayons parlé, à propos du CF-18, d'insuffisances graves de gestion.

La presse reprend ensuite ce qui va pouvoir faire sensation. Mais notre rapport est un examen complet et équilibré. Et lorsque c'est justifié, nous n'hésitons pas à décerner des satisfecits en termes proprement dithyrambiques.

**M. Blackburn (Brant):** Et même poétiques.

**M. Dye:** Nous avons donc également parlé de ce qui nous paraissait satisfaisant. Puis nous avons souligné un certain nombre de points qui inquiètent le Comité. Nous remplissons notre devoir à l'égard du Parlement et nous lui signalons tout ce qui pourrait être sujet d'inquiétude. Mais il serait absolument injuste de parler de chaos ou d'insuffisances graves de gestion. Je ne pense pas d'ailleurs que ce soit l'idée que nous ayons voulu donner.

**M. Blackburn (Brant):** J'insiste étant donné que les journalistes sont restés plusieurs heures en conclave. Il n'est donc pas question ici d'un communiqué de presse d'une page ou deux, laissant toute latitude à leur imagination; ils ont eu une demi-journée, si je ne me trompe, pour étudier à fond votre rapport, ou du moins ce passage.

Mais poursuivons, si vous le permettez, madame la présidente . . .

**M. McKinnon:** Madame la présidente, pourrais-je prendre la parole sur un rappel au Règlement? Nous venons d'entendre l'honorable député nous dire que ce contrat aurait peut-être été signé dans la hâte en raison des élections à venir. Je ne pense pas du tout qu'il en soit ainsi. Le 13 décembre 1979, le gouvernement conservateur de l'époque n'avait pas encore choisi l'avion qui serait acheté. Le gouvernement est tombé sur une question de budget; l'élection a eu lieu le 18 février. Si je ne me trompe, le contrat a été signé au mois de mai par les Libéraux. Il n'est donc pas possible de parler de précipitation en période d'élections, ou avant celles-ci; par contre, une fois les élections passées, il semble que l'on ait marqué un empressement peu commun à signer.

**M. Blackburn (Brant):** Merci pour ce rectificatif, monsieur McKinnon. À l'époque, je n'avais rien à faire avec la défense et je ne me souvenais plus très bien des dates exactes. Cette hâte à conclure que vous avez vous-même évoquée, est venue plus tard. C'était donc au printemps 1980 et à l'automne, si je ne me trompe, de la même année. Voilà donc la période à laquelle je pensais, et je me suis trompé de quelques mois. Je ne voulais certainement pas jeter le discrédit . . .

**M. McKinnon:** Sur un parti.



[Text]

**Mr. Blackburn (Brant):** —who are sort of absent this morning.

Anyway, I would like to go on now to address some remarks to the military people who are here with respect to the DELEX program.

Officials of the government and Saint John Shipbuilding & Drydock Co. Ltd. were to meet yesterday—that is, Monday, March 18—to discuss a new program and timetable for the building of the first six frigates. First of all, I would like to know if the meeting took place and what the pertinent results were.

**Mr. Dewar:** Madam Chair, a meeting was held yesterday with this prime contractor on the CPF program. The results of that meeting are something we feel we must report to our Ministers, and I wonder if the committee would agree that it would be rather inappropriate for me to speak of them this morning.

**Mr. Blackburn (Brant):** Could you answer this question? Why was the meeting postponed from March 5? Is that unanswerable at this time?

**Mr. Dewar:** That is not unanswerable. The meeting was postponed because it was agreed on both sides that a little more time was needed to assemble the information to be discussed.

**Mr. Blackburn (Brant):** Could you let the committee know whether a final design has been worked out and approved?

**Mr. Dewar:** Madam Chair, I do not have that information.

**The Chairman:** May I interrupt for a minute? Mr. Blackburn, I hate to interfere with the members' questioning, but bear in mind that our terms of reference are what are in the Auditor General's Report and you are talking about events that are subsequent. I can see the connection, but I wonder if, perhaps, some of your questions might be more properly asked at the defence committee under estimates.

**Mr. Blackburn (Brant):** If it ever meets. That is why I was trying to bootleg a few of these questions in here this morning. We have yet actually to strike a defence committee. We have yet to meet as a defence committee. We have yet to get a green paper. However, I certainly understand. I was under the impression DELEX went back a year or a year and a half, but it does not, I guess. Is that correct?

**Mr. Dewar:** There is some confusion here, Madam Chair. It is not the DELEX program on which we are dealing with Saint John Shipbuilding. It is this Canadian Patrol Frigate Program, which is a newer program.

**Mr. Blackburn (Brant):** Fine. I will pass then on that one. Thank you very much.

**The Chairman:** Mr. Ravis.

[Translation]

**M. Blackburn (Brant):** ... un peu absent ce matin.

De toute façon, j'aimerais maintenant m'adresser aux représentants de la Défense, à propos du programme de prolongation de la vie des destroyers.

On avait prévu une rencontre entre les représentants du gouvernement et ceux de *Saint John Shipbuilding & Drydock Co. Ltd.*, hier—c'est-à-dire le lundi 18 mars—pour discuter de ce nouveau programme et des délais de construction des six premières frégates. Tout d'abord, j'aimerais savoir si la réunion a eu lieu, et quels en ont été les résultats.

**M. Dewar:** Madame la présidente, il y a eu effectivement une réunion hier avec l'entrepreneur principal du programme de la frégate de patrouille canadienne. Je pense que nous devons d'abord communiquer les résultats de cette rencontre à nos ministres, et le Comité comprendra, j'espère, qu'il serait assez mal venu que je fasse des déclarations là-dessus ce matin.

**M. Blackburn (Brant):** Pourriez-vous tout de même répondre à la question suivante? Pourquoi la date du 5 mars qui avait d'abord été choisie pour cette réunion a-t-elle été reportée? Est-il également impossible que vous y répondiez?

**M. Dewar:** Non. La réunion a été reportée avec l'accord des deux parties, lesquelles avaient besoin d'un peu plus de temps pour réunir tous les éléments d'information nécessaires.

**M. Blackburn (Brant):** Pourriez-vous dire au Comité si l'on a réussi à s'entendre sur une version finale du projet?

**M. Dewar:** Madame la présidente, je n'ai pas cet élément d'information.

**La présidente:** Pourrais-je vous interrompre une seconde? Monsieur Blackburn, j'hésite toujours à intervenir au moment où les députés posent leurs questions, mais j'aimerais vous rappeler que la réunion doit porter sur le rapport du Vérificateur général, et que vous abordez ici des événements postérieurs. Je comprends très bien le rapport, mais peut-être serait-il plus judicieux de reposer ces questions au Comité de la défense au moment du budget.

**M. Blackburn (Brant):** S'il y en a un. Voilà pourquoi j'essayais de glisser quelques-unes de mes questions ce matin. Nous n'avons pas encore formé ce Comité de la défense, et nous n'avons pas encore eu de réunion. Nous attendons également un livre vert. Mais je vous comprends très bien. J'avais l'impression que le programme de prolongation de la vie des destroyers remontait à un an ou un an et demi, mais sans doute me trompai-je. Est-ce bien cela?

**M. Dewar:** Je pense qu'il y a erreur, madame la présidente. Ce n'est pas du programme de prolongation de la vie des destroyers que nous discutons avec *Saint John Shipbuilding*, mais du programme de la Frégate de patrouille canadienne, qui est plus récent.

**M. Blackburn (Brant):** Très bien. Laissons tomber, alors. Merci beaucoup.

**La présidente:** Monsieur Ravis.

## [Texte]

**Mr. Ravis:** Yes. Thank you, Madam Chair. I would like to ask the Auditor General for some comments. Back in December, you stated on CTV's *Question Period*, if I can just read your quotation here:

I think that fundamental problem is having a direction to our defences as to what their role is. I think some serious thinking needs to be done about where we can spend defence funds, what they should be spent on and what the role should be.

I am just wondering if you would like to expand on that a little bit. What I am really getting at is how do you see this tying into some of our problems related to finances and long range planning?

**Mr. Dye:** Madam Chair, in answer to Mr. Ravis' question, the normative planning process the military is presently engaged in is to direct its attention to what is possible, given the resources. That of course is our point, which we raise in our chapter. We do it rather delicately, because we do not want to get into policy, which is not our business. It is not for us to tell the military or to advise members of the government on how to structure and run our defence program. On the other hand, I feel I am obliged to point out to you that it should be done in some rational way, and maybe that rational way has not been found to best deploy the resources made available; the military are working on that. I am not in a position to give you an update on where they are on their plan, but it is certainly needed in my view.

• 1005

**Mr. Ravis:** Madam Chair, it is my understanding—and I will ask this question of Admiral Mainguy—it is my understanding that a white paper is now underway, or about to be underway, from DND. I guess my question is, since we have not had a white paper since 1971, has this had a detrimental effect on some of the problems we see here today? The fact that defence has been maybe a low priority and we have not done as much long-term planning as we might have.

**Vice-Admiral D.N. Mainguy (Vice Chief of the Defence Staff, Department of National Defence):** Madam Chair, the deputy minister gave a fairly full account of the process that had gone on at the last meeting. There was indeed a white paper in 1971. There was an update of policy agreed by the government in 1975, and that review of policy which took place in 1975 allowed for subsequent evolution of the policy and there have been a good many intervening policy decisions taken by the government since 1975 and which continue to be taken. So what I am saying is that there is a continual evolution of defence policy which has taken place and to which we, who are in the military programming business, to try to respond to that, respond as best we can. It is quite a slow process when you come with things like frigates and CF-18s, which are very large, very expensive programs and not entered

## [Traduction]

**M. Ravis:** Oui. Merci, madame la présidente. Je voudrais poser également quelques questions au Vérificateur général. Au mois de décembre, vous avez dit à l'émission «*Question Period*» de CTV, si j'en crois la citation:

Je pense que le problème essentiel est de savoir assigner des objectifs à notre défense, et lui indiquer son rôle. Je pense que l'on aura besoin de réfléchir un peu à la façon dont nous dépenserons nos fonds affectés à la défense, en fonction du rôle que nous lui assignerons.

Est-ce que vous pourriez peut-être développer un peu? Notamment par rapport aux problèmes de financement et de planification à long terme.

**M. Dye:** Madame la présidente, pour répondre à cette question de M. Ravis, je dirai que le processus de planification normative dans lequel est engagée notre défense, vise précisément à voir ce qui est possible, compte tenu des ressources disponibles. C'est effectivement ce à quoi nous faisons allusion dans notre chapitre. Nous restons prudents étant donné que nous ne voulons pas aborder les questions qui sont du domaine politique et qui ne nous regardent pas. Il ne nous appartient pas de dire aux militaires, ou aux membres du gouvernement, comment structurer et faire fonctionner leur programme de défense. Par ailleurs, mon travail est précisément de détecter les illogismes, et il se pourrait que l'on n'ait pas encore mis au point la méthode la plus rationnelle possible d'utiliser les ressources disponibles; c'est à cela que nos militaires travaillent en ce moment. Je ne suis pas en mesure de vous mettre à jour sur les progrès réalisés relativement à leur plan, mais j'estime qu'il est vraiment essentiel.

**M. Ravis:** Madame la présidente, je crois savoir—et j'adresse cette question à M. Mainguy—qu'un Livre blanc est, ou va bientôt être, en cours de rédaction au ministère de la Défense nationale. Étant donné que nous n'avons pas eu de Livre blanc depuis 1971, j'aimerais savoir si cela aurait pu être la cause d'un certain nombre de problèmes que nous constatons aujourd'hui—surtout que la défense n'a peut-être pas été considérée comme une priorité pendant quelque temps et que nous n'avons pas fait autant de planification à long terme que nous aurions dû en faire.

**Le vice-amiral D.N. Mainguy (vice-chef de l'État-major de la Défense):** Madame la présidente, je crois que le sous-ministre vous a bien expliqué le processus lors de la dernière réunion. Un Livre blanc a paru en 1971. Cette politique a été mise à jour et approuvée par le gouvernement en 1975 et, étant donné qu'elle prévoyait certaines évolutions, bon nombre de décisions relatives à cette politique ont été prises par le gouvernement depuis 1975 et continueront d'être prises. J'essaie simplement de vous faire comprendre que la politique de défense est en perpétuelle évolution et que ceux d'entre nous qui se chargent de la programmation militaire essaient de répondre à cette évolution au mieux de leurs capacités. Mais les choses progressent toujours plus lentement lorsqu'il s'agit de programmes prévoyant l'achat de frégates ou de CF-18, lesquels sont très gros, et puisque ces programmes sont très

*[Text]*

into without a whole lot of examination. It is a fairly slowly evolving process that arrives at policy.

Every so often, I guess, the public needs to be fully apprised and the government desires to get into a public debate on policy, a certain amount of which is going on now. The government, as I understand it, has said it is going to engage in such debate by the issuing of a green paper, which will lead to the construction of a white paper.

Now, the white paper, as I understand it, is for the government to set its course for the next several years on the policy it intends to follow. We believe that our normative program we have been engaged in allows us to respond by putting up a variety of options for the government to consider, to address just such things as you raised at the outset, which was—how does this fit in with the financial state in which the government finds itself, and so on and so on and so on.

We believe we can respond by our normative process to the challenge set on us by the government to come up with various options they may wish to consider.

**Mr. Ravis:** Madam Chair, I would like to ask Admiral Mainguy, as a senior officer in the Canadian Armed Forces: Do you feel this is maybe long overdue? Are you satisfied with the fact that our priority-setting has been where it should be?

**Vadm Mainguy:** I think I would simply have to say that I view things as I am employed to do from the perspective of a senior officer in the Canadian Armed Forces. But I am certainly not part of the government. So I would not care to hazard a comment on that. The government does what it has to when it decides on its policy, and we respond as the very best we can.

**Mr. Ravis:** All right. I would like to ask the Auditor General, Madam Chair, to just make some brief comments on an item 12.189, which refers to the 1982 Auditor General's report. This is on page 12-43. There are some criticisms made of systems at that time. Human resources and automatic data processing systems were criticized in 1982; recommendations were made and these were identified again in 1984. It appears that no progress has been made. I was just wondering if you would like to make some comments on that.

• 1010

**Mr. Dye:** Madam Chair, we are very concerned that there has been too little progress. We would acknowledge some but very little progress in what we think is a very important area. It is important the military have adequate management information systems, mostly computer based, and their computer systems in our view are insufficient to meet their present peacetime needs. It would be very doubtful in our view that they could do anything of significance in some escalation beyond a peacetime need; they would be in serious trouble.

*[Translation]*

coûteux, ils font toujours l'objet d'une étude approfondie. Ainsi la politique a tendance à évoluer très lentement.

Mais de temps en temps, il faut mettre le public au courant de la situation et, à cette fin, le gouvernement peut décider d'entamer un débat public sur la politique, ce qui est plus ou moins la situation actuelle. Je crois savoir que le gouvernement entend lancer un tel débat en publiant un Livre vert, qui amènera ensuite la rédaction d'un Livre blanc.

Je crois comprendre que le Livre blanc va permettre au gouvernement de préparer sa ligne de conduite vis-à-vis de la politique qui va suivre au cours des années à venir. Nous estimons que notre programme normatif nous permet justement de réagir à l'initiative gouvernementale puisque nous pouvons lui proposer, pour examen, un certain nombre d'options afin d'aborder les questions dont vous avez parlé au départ, c'est-à-dire comment est-ce que tout cela cadre avec la situation financière du gouvernement, etc.

Nous nous croyons en mesure de réagir et de relever le défi que nous lance le gouvernement par le biais de notre programme normatif, qui nous permet de nous présenter les différentes possibilités qui existent.

**M. Ravis:** Madame la présidente, j'aimerais poser une question précise à l'amiral Mainguy, puisqu'il occupe un poste important au sein des Forces armées canadiennes: ne pensez-vous pas que nous aurions dû, depuis longtemps, agir en ce sens? Êtes-vous satisfait de la façon dont on a fixé les priorités jusqu'ici?

**VAm Mainguy:** Je ne puis vous dire qu'à titre d'officier supérieur au sein des Forces armées canadiennes, mon optique reflète les instructions qui me sont données. Je ne fais pas partie du gouvernement. Donc, je préfère ne pas répondre à votre question. Le gouvernement fait ce qu'il veut faire lorsqu'il prend une décision sur la politique, et nous essayons d'y réagir au mieux de nos connaissances.

**M. Ravis:** Très bien. Madame la présidente, j'aurais une question à poser au Vérificateur général au sujet des remarques qui figurent au paragraphe 12.189, concernant le rapport du Vérificateur général de 1982. Cela figure à la page 12-43. A cette époque-là, des critiques avaient été formulées à l'égard d'un certain nombre de systèmes, entre autres le système de gestion des ressources humaines et de traitement automatique des données; des recommandations ont été formulées à ce moment-là, qui ont été répétées en 1984. Il semble qu'il n'y a eu aucune amélioration depuis. Je pensais que vous auriez peut-être quelque chose à dire là-dessus.

**M. Dye:** Madame la présidente, nous nous préoccupons justement du fait qu'il y a eu trop peu de progrès. Il y en a eu mais, selon nous, ils sont insignifiants dans un domaine aussi important. Il est essentiel que les forces armées soient dotées de systèmes adéquats d'information de gestion, dont la plupart sont informatisés, et, à notre avis, les leurs ne permettent pas de répondre aux besoins actuels du pays en temps de paix. Or, il est encore plus douteux, d'après nous, que les forces armées



[Texte]

There was an upgrade in the systems at Camp Borden to look after material supply systems. It is not backed up; if that fails, everything fails. The system in Ottawa is functioning but it is virtually fully loaded and much time is spent maintaining that system. So in our view the government should consider resources for a management information system in order to keep the system into the 1980s and 1990s as opposed to where it is now and keep it available to serve the military when required. It will not do that very well right now.

**Mr. Ravis:** Madam Chair, I would like to ask the department to comment on that issue. Could you shed some light on the fact, I would suspect, that there has been a very heavy emphasis on hardware while the systems have gotten the short end of the stick, to put it in plain English. Would you care to comment on that, seeing that this is a recurring problem from 1982?

**Mr. Dewar:** I will comment generally on the department's position and view about the ADP system, the automatic data processing systems, that we have. I will then ask if General Harrison, who is responsible for this, can answer any more specific questions you may have.

We acknowledge that some of our major ADP applications are dated. We also are very much aware of the tremendous dependency that an organization of our size and our nature has on systems of this kind. While we are somewhat in a process of investment and catch-up on ADP, we do feel that we have the matter well in hand in terms of a strategy. We have put in hand projects for key systems in finance, logistics and personnel and in command and control. The Auditor General has mentioned the situation at Camp Borden and we are currently putting a second computer facility there for personnel applications.

The new computer system in Data Centre Ottawa is in the cycle for installation this year. That will add to our facilities and to our survivability position.

We have approved a data communications network, which is now entering the procurement cycle. We have, in fact, a policy with an evolutionary approach to the improvement of the department's resources in ADP. We have an annual information technology and systems plan, which is our short-term approach towards the priorities and the strategies for ADP. We have recognized, as has the Auditor General in his comments, the need for better long term strategic planning in this field. We have started the development of a departmental ADP strategic plan to provide a framework of strategy for our shorter-term plans. We would regard that strategic planning in ADP as the foundation—still within this evolutionary approach—for improvements over the future.

[Traduction]

puissent être efficaces en cas d'escalade militaire; nous estimons qu'elles se trouveraient vraiment mal prises.

Les systèmes à la base de Borden ont été améliorés en ce qui concerne l'approvisionnement en matériel. Il n'existe aucun système de secours; si celui-ci tombe en panne, il n'y a pas de recours. Le système à Ottawa fonctionne bien mais toujours à pleine capacité et il faut donc consacrer beaucoup de temps à son entretien. Nous jugeons donc que le gouvernement devrait examiner la possibilité d'accorder des ressources supplémentaires pour la mise à jour d'un système d'information de gestion qui continuerait d'être efficace et de répondre aux besoins des forces armées jusqu'à la fin des années 90. Dans son état actuel, ce ne serait pas possible.

**M. Ravis:** Madame la présidente, j'aimerais connaître la réaction du ministère aux remarques du Vérificateur général. Je soupçonne—et j'aimerais que vous m'expliquiez cela—que l'on a trop insisté sur les besoins en matériel en négligeant tout à fait ce système. Comment réagissez-vous à cela, puisqu'il s'agit d'un problème qui remonte à 1982?

**M. Dewar:** Je vais faire quelques remarques générales sur la position du ministère en ce qui concerne le système de traitement automatique des données. Ensuite je demanderai au général Harrison, qui en est responsable, de répondre à vos questions précises.

Nous reconnaissons que certaines des principales applications du système de traitement automatique des données sont désuètes. Nous sommes également très conscients de l'importance de tels systèmes pour une organisation de notre importance et de notre nature. Même si nous commençons maintenant à réaffecter des fonds pour la mise à jour du système, nous croyons avoir la situation bien en mains en ce qui concerne notre stratégie. Nous avons lancé des projets à l'égard de systèmes clés dans les domaines des finances, de la logistique et du personnel et du commandement et du contrôle. Le Vérificateur général nous a signalé la situation à la base de Borden et nous sommes actuellement en train d'y installer un deuxième ordinateur pour permettre le traitement des demandes du personnel.

Le nouveau système d'ordinateur au Centre des données à Ottawa sera installé cette année. Cela élargira nos installations et nous permettra de survivre.

Nous avons approuvé la mise en place d'un réseau de transmission des données qui est actuellement en voie d'acquisition. En fait, notre politique prévoit l'évolution des besoins et l'amélioration des ressources ministérielles en matière de traitement électronique des données. Nous avons un plan annuel pour ce qui est des systèmes et de la technologie informatique, dans lequel nous fixons les priorités et les stratégies à court terme dans ce domaine. Nous avons reconnu, comme le Vérificateur général l'a signalé dans ses remarques, le besoin d'effectuer une meilleure planification stratégique à long terme dans ce secteur. Nous avons commencé à mettre au point un plan stratégique pour le TED afin de prévoir un cadre pour la planification à court terme. Pour nous, cette planification stratégique représente un point de départ—dans le cadre

[Text]

In summary, we have upgraded our technology base to some extent. We feel we have the planning and screening structures in place, while developing the methodology necessary to the production of a long-range strategic ADP plan.

I hope that gives something of a general answer, Madam Chair. If there are specific questions, I hope to have the help of General Harrison.

**The Chairman:** Did you want to ask a more specific question?

**Mr. Ravis:** How much money and how much time do we need to really bring us up to wartime readiness, in the event that we were facing that situation? How far away are we? There is no question, there is a void there. There are deficiencies. How bad is it?

**Brigadier-General D.P. Harrison (Director General, Management Services, Department of National Defence):** Madam Chair, as the deputy minister stated, I think we have now a process well under way to approve a methodology. The aim of the methodology is to produce a strategic plan which will relate and show the relationship of ADP systems to the missions and roles of the forces, among other things.

To put a dollar figure on it, sir, I cannot do that at this particular time. The methodology is worked through to the first iteration of such a strategic plan, and the second iteration, to see exactly where the current deficiencies are in current systems and to plan their replacement or upgrading or adjustment. Therefore, it would be impossible at this time to put a figure on such a question.

**Mr. Ravis:** Madam Chair, I just have one other question. Are there not some economies of scale, are there not some systems we could be sharing with our NATO countries? In other words, why is Canada in this situation, where we have these deficiencies in some of our systems, when I am sure many of those systems now exist in some of our member NATO countries? Because we are a unified force in this country, is it more complex to deal with as compared to other member NATO countries that are separate-service organized?

**Mr. Dewar:** I make the general observation, from having worked from the deputy minister level on problems like this, that one is constantly trying to find the right balance point between the economy of scale in the big system and the sensitivity you can get in more diverse systems. Big is not always beautiful nor is small always beautiful in this business, because there are advantages and disadvantages on both sides. That affects the issues of versatility in responding to different kinds of users' needs, a very big system versus a set of smaller systems. It also raises questions concerning your survivability in case you have a breakdown or damage in some part of it.

[Translation]

de l'évolution prévue—pour apporter des modifications futures.

• 1015

En somme, nous avons amélioré notre technologie jusqu'à un certain point. Nous estimons avoir déjà mis en place les structures de planification et de surveillance tout en mettant au point la méthodologie nécessaire à la production d'un plan stratégique à long terme dans le domaine du traitement électronique des données.

J'espère que cela répond à la question, madame la présidente. Si le député a des questions précises, je lui demanderais de les adresser au général Harrison.

**La présidente:** Avez-vous une question précise?

**M. Ravis:** Combien d'argent et de temps nous faudrait-il pour nous préparer à la guerre, s'il nous fallait le faire? Quelle est l'importance des lacunes? Je pense qu'il ne fait aucun doute qu'il en existe. Quelle est la situation actuelle à cet égard?

**Le brigadier-général D.P. Harrison (directeur général, Services de gestion, ministère de la Défense nationale):** Madame la présidente, comme le sous-ministre vous l'a déjà dit, je crois que le processus visant à faire approuver une méthodologie est déjà bien entamé. Le but de cette dernière est de permettre le développement d'un plan stratégique qui rapprochera les systèmes de traitement électronique des données des missions et rôles des forces armées.

Malheureusement, je ne peux pas vous donner de chiffres précis pour l'instant. En préparant cette méthodologie, on procède par étapes, dont la deuxième consiste à déterminer les défauts des systèmes actuels et à planifier leur élimination ou, du moins, l'amélioration ou le rajustement du système entier. Ainsi, je ne puis vous donner de chiffres pour l'instant.

**M. Ravis:** Madame la présidente, j'ai une autre question à poser. N'y a-t-il pas des économies d'échelle ou des systèmes que nous pourrions partager avec d'autres pays de l'OTAN? Autrement dit, pourquoi le Canada se trouve-t-il dans la situation d'avoir à éliminer les lacunes de ses systèmes, alors que ces systèmes doivent déjà exister dans d'autres pays membres de l'OTAN? Est-ce que le fait que nos forces soient unifiées au Canada complique un peu la situation, par rapport aux autres pays de l'OTAN dont les services sont distincts?

**M. Dewar:** Puisque j'ai eu l'occasion de travailler sur des problèmes de ce genre, je peux vous dire que l'on est constamment en train de chercher le point d'équilibre entre l'économie d'échelle du grand système et la sensibilité qu'on peut obtenir en utilisant plusieurs systèmes. Ce qui est grand, ou petit, n'est pas forcément meilleur dans ce secteur, car chaque système a toujours ses avantages et ses inconvénients. Il y a également la question de la souplesse et la possibilité de répondre aux besoins d'un grand nombre d'utilisateurs différents en employant un grand système, plutôt qu'une série de petits systèmes. Cela soulève également la question de l'efficacité des opérations en cas de panne.

## [Texte]

I think with regard to your specific question about whether we could share with—perhaps your question would extend to copy from—NATO allies, and your question on whether a unified force makes for more problems, I would like to ask General Harrison. He is working with this problem all the time.

**BGen Harrison:** Madam Chair, using somebody else's custom-designed system to meet one's own requirement, I submit, would not produce an economy, unless your requirements happened to be precisely the same as the others. This is very seldom the case.

• 1020

There are different views on what one wants an ADP assisted information system to produce, and in many cases your requirements are quite different. One has to start with a statement of requirement, and the statement of requirement for us may be quite different from that for somebody else. I do not feel the development of a system for an integrated force is really any more difficult than it would be for a non-integrated portion. The size of the system might be somewhat larger. The development might be a little bit more complex, but by and large when we are talking about large ADP systems, or information systems in any event, I do not think the integrated structure really has a decided effect.

**Mr. Ravis:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Just going back on that same subject, I would like to say that surely some of the ideas that have been conceived, the technology that has been developed by other countries, of our NATO partners, must be a benefit as a base which you can build on. I accept that you cannot accept another system, but surely to God the technology that has already been developed in some of the NATO countries would be a benefit to build your system on. Would it not?

**VAdm Mainguy:** Madam Chair, I thought that would probably come because one of the things that is important to say is that in fact there are, for example, extensive NATO groups and other allied groups that get together to explore and build on each other's technology for precisely the reasons stated. For example, there are common message formats for interaction amongst data systems that are developed in the alliance. Advantage can be taken of these. There are common technical methods of integrating various sorts of national vehicles into each other; indeed, we purchase each other's equipment in very many cases for precisely the reasons you describe.

I know Mr. Killick has some remarks to make on this subject as well.

**Mr. J.R. Killick (Assistant Deputy Minister (Matériel), Department of National Defence):** Madam Chair, maybe I could give an example to extend the comments made by the vice-chief.

## [Traduction]

Pour répondre à votre question précise quant à la possibilité que nous puissions partager, ou peut-être même imiter les systèmes de nos alliés de l'OTAN, et quant à savoir si l'unification de nos forces nous a attiré des ennuis, je demanderais au général Harrison de vous répondre. Il s'occupe constamment de ce genre de question.

**Bgén Harrison:** Madame la présidente, je ne crois pas que l'on pourrait faire des économies en utilisant un système conçu par un autre pays pour répondre à ses besoins, à moins que les nôtres soient exactement les mêmes que les leurs. Bien entendu, c'est extrêmement rare.

D'ailleurs, les avis sont partagés sur ce que l'on veut retirer d'un système d'information assisté par ordinateur et, bien souvent, nos besoins sont très différents de ceux de quelqu'un d'autre. Il faut d'abord déterminer quels sont ces besoins et, je le répète, il est possible que ces derniers ne correspondent pas du tout à ceux d'un autre. Je ne pense pas qu'il soit plus difficile de mettre au point un système destiné à des forces intégrées que ce ne l'est lorsqu'il s'agit de forces non intégrées. Il pourrait être question d'un plus grand système. Il est également possible que le processus de mise au point soit plus complexe, mais en général, je ne pense pas que le fait d'avoir une structure intégrée influe tellement sur les systèmes de traitement électronique des données.

**M. Ravis:** Merci.

**La présidente:** Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Sur le même sujet toujours, il me semble que vous devriez être en mesure de profiter des idées conçues ou des techniques mises au point par d'autres pays de l'OTAN. Je comprends que vous ne puissiez utiliser le système d'un autre pays, mais il me semble que vous devriez, au moins, pouvoir appliquer la technologie déjà mise au point dans certains autres pays de l'OTAN pour améliorer votre système, n'est-ce pas?

**VAm Mainguy:** Madame la présidente, je me doutais que l'on nous poserait cette question et je tiens à vous dire qu'il y a, effectivement, un certain nombre de groupes de l'OTAN et de groupes d'alliés qui se mettent ensemble pour explorer et améliorer la technologie créée par d'autres pour les raisons qui viennent d'être citées. Par exemple, l'Alliance développe des présentations de message communes permettant de concilier différents systèmes informatiques. Nous pouvons, bien entendu, en profiter. De plus, il y a des techniques reconnues visant à permettre l'intégration de divers types de véhicules nationaux; en effet, nous achetons très souvent le matériel mis au point dans d'autres pays de l'OTAN pour les raisons que vous venez de citer.

Je sais que M. Killick aurait également des remarques à vous faire là-dessus.

**M. J.R. Killick (sous-ministre adjoint, (Matériel), ministre de la Défense nationale):** Madame la présidente, il serait peut-être utile que je vous en donne un exemple pour illustrer les remarques du vice-chef.



*[Text]*

The Auditor General referred to the supply system and the computer at Borden. That that was the first complete supply system that was produced and it was at that point designed by our own military specialists because there was not such a system existing in any of the NATO countries. In the last three or four years we have had people within NATO and recently the Australians in town asking how we do it because of the visibility it gives you in the supply system.

We are now planning updating that and putting in more sophisticated software because we want to go to weapons systems management rather than items. For example, we are discussing with our Dutch colleagues to put one of their specialists on the team that is doing that design. That is going on all the time.

I would just like to make one comment about the Borden facility. It is correct that it got very heavily loaded and there is not a back-up, but I would like to remind you that it has been in that state for some time until we recently increased the capacity. At no time have we had any problems in operating it nor has it been down.

**Mr. Fennell:** Well, I would still like to get down to more of a definite statement. I accept what you have said, but it appears, according to the Auditor General, that there has been a lack of funding for your ADP system. You have skirted around the answer. We are of the understanding that you require tens of millions of dollars to upgrade what you require not only for peacetime, but for wartime preparedness. Do you have a global number of what it is going to cost to upgrade your equipment so you have a total program in place? Are we talking \$10 million, or \$100 million? I would just like to know the estimate, because apparently it has been held back because of the necessity of capital expenditures. I would just like a global estimate. You are spending \$76 million a year now. Should that be doubled?

**The Chairman:** Mr. Dewar.

**Mr. Dewar:** I personally do not have a number, but I do want to make a comment about the attitude with which we approach the problem. I think we are underinvested in ADP, and I agree with the Auditor General on that point. I think the department has shown some caution in plunging into large expenditures in this area until we were quite satisfied about how we wanted to put the systems together, and what was the right way technically to go on some of these. That is why I referred earlier to an evolutionary approach to ADP. I do not think our philosophy would be that one can solve all our problems by going to ADP or by hardware procurement, and I am sure you were not suggesting that.

*[Translation]*

Le Vérificateur général a fait allusion au système d'approvisionnement et à l'ordinateur qui font partie des installations à Borden. C'était le premier système d'approvisionnement à être conçu et nos propres spécialistes militaires l'ont conçu justement parce qu'il n'existait aucun autre système semblable dans aucun des pays de l'OTAN. Depuis trois ou quatre ans, nous recevons des demandes de l'OTAN concernant notre système—et plus récemment, les Australiens nous ont rendu visite à cette fin—étant donné sa visibilité vis-à-vis des autres systèmes d'approvisionnement.

Nous sommes actuellement en voie de planifier sa mise à jour et l'installation d'un logiciel plus sophistiqué car nous voulons maintenant l'appliquer à la gestion de l'ensemble des systèmes d'armement plutôt que d'articles précis. Par exemple, nous discutons actuellement avec nos collègues hollandais de la possibilité d'incorporer un de leurs spécialistes à l'équipe qui se charge de sa conception. Ce genre de coopération existe tout le temps.

J'aurais une autre remarque à faire au sujet des installations de Borden. Il est vrai que le système fonctionnait à pleine capacité, et qu'il n'y pas de système de secours, mais je tiens à vous rappeler que cet état de choses a existé jusqu'à ce que nous augmentions sa capacité. Nous n'avons jamais eu de problèmes de fonctionnement et il n'est jamais tombé en panne.

**M. Fennell:** Je voudrais tout de même obtenir des renseignements plus précis. J'accepte ce que vous avez dit, mais selon le rapport du Vérificateur général, les ressources financières affectées à votre système de traitement électronique des données sont insuffisantes depuis quelque temps. Vous éludez ma question. Nous sommes d'accord pour dire que vous auriez besoin de plusieurs dizaines de millions de dollars pour moderniser, non seulement en fonction des besoins en temps de paix, mais surtout pour être prêts en cas de conflit. Avez-vous un chiffre à nous citer sur ce qu'il coûterait de moderniser votre matériel, afin que vous ayez un programme qui fonctionne? S'agit-il de 10 millions ou de 100 millions de dollars? Je voudrais donc avoir une estimation, car le programme traîne soi-disant à cause des dépenses d'immobilisation qui ont été nécessaires. Je voudrais avoir un chiffre estimatif global. Vous dépensez 76 millions de dollars par an en ce moment. Faudrait-il doubler cette somme?

**La présidente:** Monsieur Dewar.

**M. Dewar:** Je n'ai pas le chiffre, mais j'ai quelques remarques à faire sur la façon dont nous concevons cette question. Je pense que nous n'investissons pas assez dans le TED, et je suis d'accord avec le Vérificateur général là-dessus. Le ministère a hésité à engager des sommes énormes dans ce domaine jusqu'à ce que nous soyons certains de la façon dont nous voulions procéder à ce regroupement, voilà pourquoi j'ai parlé tout à l'heure d'une approche évolutionniste du TED. Nous ne partons pas du principe que tous nos problèmes puissent être résolus en signant des contrats d'achat, qu'il s'agisse de matériel ou de logiciel; vous êtes certainement d'accord avec nous là-dessus.

## [Texte]

Frankly, though, the work we are doing right now on longer term strategic planning is the framework within which we hope to be able to answer the question you have asked about how much investment we need, and at what rate.

I will invite Mr. Killick or General Harrison to comment, if they can at this point, on the scale of expenditure they think we may require, but I would caution this would be a very rough estimate at this stage.

**Mr. Fennell:** I will stay off the costing. It is a necessity, let us put it that way—you must do it. When will it be completed? Maybe General Harrison can give me a date. When do you expect to have this fully in place and operating to your total satisfaction?

**Brigadier-General D.P. Harrison (Director General, Management Services, Department of Defence):** I am sorry, sir, but I think you have to accept that the development of information systems is a continual evolutionary process.

**Mr. Fennell:** I accept that. I am talking about the primary point at which you now are at preparedness level.

**BGen Harrison:** What I can say is that the department, certainly in the last two years, has turned the corner, I believe, on the level of capital funding for ADP and there are several projects currently under way which the deputy minister did mention: the installation this year of a large new hardware computer system in Ottawa; a second computer system in Borden to look after the personnel programs—that is hardware. At the same time, moneys are being expended this year, and in the course of the next few years, to completely redesign and renovate our personnel information system without which we really cannot, as you say, be in a wartime posture.

Our financial information system, our logistics information system... so there has been, in the last two years, a rather significant increase in personal money allotted to the information system program.

**Mr. Fennell:** What timeframe can you give me for the audit system, the personnel system—is it three years, five years, ten years?

**BGen Harrison:** The total personnel information system compromises a number of systems per se. It would be an approximation on my part at this time, but I would say five years, sir.

**Mr. Fennell:** With respect to the audit side, what will be included, and when will a proper audit system be implemented within the Department of National Defence? Is that five years too?

• 1030

**Mr. Dewar:** Just a clarification, if I may. You are asking about audit systems. Well, we are off ADP now.

## [Traduction]

Mais très franchement, le travail que nous faisons maintenant en matière de planification stratégique à long terme décidera du cadre à l'intérieur duquel nous pourrions répondre à cette question que vous avez posée, sur les sommes à investir et sur le rythme de ces dépenses.

Je vais peut-être demander à M. Killick ou au Général Harrison de développer ce point, s'ils le peuvent, mais je tiens tout de suite à vous mettre en garde: les chiffres cités ne sont encore que des estimations.

**M. Fennell:** Laissons de côté la question des coûts. Nous sommes d'accord pour dire que c'est une nécessité, il n'y a pas moyen de faire autrement. Quand serez-vous prêts? Peut-être que le Général Harrison pourra nous fixer une date. À quelle date pensez-vous avoir votre système en place en état de fonctionnement?

**Le brigadier général D.P. Harrison (directeur général, Services de gestion, ministère de la Défense nationale):** Qu'on le veuille ou non, monsieur, il faut accepter l'idée selon laquelle la mise en place de ces systèmes d'information n'est absolument pas quelque chose de statique, mais au contraire un processus en permanente évolution.

**M. Fennell:** Je l'accepte. Je veux parler du moment où vous serez prêts à faire face à toute éventualité.

**Bgen Harrison:** Dans les deux dernières années, le ministère a passé un cap important, si je ne me trompe, pour ce qui est des investissements au service du TED, et nous avons plusieurs projets en cours dont le sous-ministre a parlé: l'installation cette année d'un nouveau matériel informatique important à Ottawa; et le deuxième à Borden, pour les programmes du personnel—je parle de matériel. En même temps, des sommes sont affectées cette année, et pour les années à venir, à une révision complète de notre système d'information concernant le personnel, sans lequel nous ne pourrions pas nous en sortir en cas de conflit.

Notre système d'information financier, notre système d'information logistique... Disons qu'il y a eu depuis deux ans un effort important du côté des investissements consacrés à nos systèmes d'information.

**M. Fennell:** Pouvez-vous prévoir des délais pour le système de vérification interne, le système du personnel... Trois, cinq, dix ans?

**Bgen Harrison:** Tout le système d'information concernant le personnel est fait lui-même de divers sous-systèmes. Je ne peux m'en tenir qu'à des approximations, et je dirais cinq ans.

**M. Fennell:** Parlons maintenant de la vérification. Qu'est-ce que cela comprend, et quand disposera-t-on au ministère de la Défense nationale d'un système de vérification interne qui soit satisfaisant? Dans cinq ans également?

**M. Dewar:** Permettez-moi de préciser, s'il vous plaît. Vous parlez des systèmes de vérification. Nous ne sommes plus dans le TED alors.

[Text]

**Mr. Fennell:** Well, he referred to it within the ADP, as I understood.

**Mr. Dewar:** I think that is a misunderstanding.

**Mr. Fennell:** Okay, I misunderstood then.

I will stay away from that. So you feel you will have some programs in place in five years, up to date. Is that correct? Okay.

Let me go into the audit side. When do you anticipate having your internal audit in place which will be acceptable to the Auditor General, and what will be included in the audit procedures?

**The Chairman:** Vice-Admiral Mainguy.

**VAdm Mainguy:** Madam Chair, responding to the audit question, the Auditor General, quite rightly and accurately, commented on the difficulties we seem to be having in establishing an audit policy that everybody in the department understood and was complete. We have been working very hard and we have in fact developed such a policy, which is now in the last stages of approval by the deputy minister and the chief of the defence staff. I am talking about a firm policy that everybody can understand within weeks.

One of the difficulties we have been encountering in constructing such an audit policy is the difficulty with using audit techniques that are developed for business and administrative applications in trying to assess the capacity of military forces in peacetime. And they are really rather different in nature. However, we believe that by establishing better feedback systems in our operational nets, in our military operations, we will be able to establish better, if not strictly audit, surrogate audit trails which we believe will ultimately satisfy the Auditor General's requirements for being able to report to you.

This will take some time, but we have started work and it is really trying to take the existing feedback and information systems on military operations that now exist and tidy them to make them more coherent. This is the task upon which we are engaged at the moment.

So the short answer to your question is: We believe we have responded to the Auditor General's remarks about audit policy. We have a good administrative audit system, we believe, in place. We have an operational feedback system, which we believe needs some tidying up and I would hazard it will be a good year's work before we can be fully satisfied we are producing something useful and responsive.

**Mr. Fennell:** You will have this in place in one year's time.

**VAdm Mainguy:** A feedback system to tidy up the operational peacetime exercise and so on reporting, yes.

**Mr. Fennell:** Let us get into one segment. What about the internal audit on capital contracts? It was one of his major concerns.

**VAdm Mainguy:** I am speaking now as the chairman of the Audit and Program Evaluation Committee of the department.

[Translation]

**M. Fennell:** Je croyais que nous en parlions dans le cadre du TED.

**M. Dewar:** Je pense que c'est un malentendu.

**M. Fennell:** Très bien, j'ai donc mal compris.

Laissons cela de côté alors. Vous aurez des programmes qui fonctionneront dans cinq ans, et qui seront mis à jour. Très bien.

Passons à la vérification. Quand pensez-vous avoir un système de vérification interne qui satisfasse aux exigences du Vérificateur général, et quelle sera la portée de ces procédures de vérification?

**La présidente:** Vice-amiral Mainguy.

**VAm Mainguy:** Madame la président, le Vérificateur général, de façon très juste et très précise, a expliqué que nous semblions avoir quelques difficultés à mettre au point une politique de vérification qui soit à la fois complète et compréhensible pour tout le monde au ministère. Après des efforts acharnés, nous avons réussi à mettre au point une telle politique qui attend maintenant l'approbation finale du sous-ministre et du chef d'État-major. Je parle d'une politique bien définie, que tout le monde puisse comprendre, et qui sera prête d'ici quelques semaines.

Nos difficultés viennent de ce que nous avons cherché à récupérer certaines des techniques qui ont été mises au point dans le monde des affaires ou de l'administration, alors que nous avons ici affaire à une évaluation des forces militaires en temps de paix. Ce sont là des domaines vraiment très différents. Toutefois, en mettant au point des systèmes de rétroaction améliorés dans le domaine des opérations militaires, nous arriverons à mettre en place des structures comparables à celles dont on a besoin pour la vérification et qui satisferont, nous le pensons, le Vérificateur général, pour ce qui est de la nécessité de vous rendre des comptes.

Cela demandera un certain temps, mais nous nous sommes déjà mis au travail, en cherchant à améliorer ces systèmes de rétroaction et d'information dans le domaine des opérations militaires, et à leur donner plus de cohésion. Voilà la tâche à laquelle nous nous sommes attelés.

Pour répondre de façon plus brève à votre question: je pense que nous avons réagi comme il convient aux observations du Vérificateur général sur notre système de vérification. Nous avons, je pense, un bon système de vérification administrative en place. Nous avons un système de rétroaction opérationnel, qui aurait besoin d'être un peu remis à jour, et cela nous demandera sans doute une bonne année, avant que nous ne puissions donner entièrement satisfaction.

**M. Fennell:** Dans un an.

**VAm Mainguy:** Un système de rapport et de rétroaction pour rationaliser les exercices en temps de paix, etc., oui.

**M. Fennell:** Passons maintenant à autre chose. J'aimerais parler de la vérification interne des projets d'immobilisation? C'était un des points essentiels du rapport.

**VAm Mainguy:** Je vous réponds maintenant en qualité de président du Comité de vérification et d'évaluation des



*[Texte]*

We make an audit plan each year of what we are going to audit. Since the Auditor General has been in our department for four years now we have been adjusting that plan so we do not duplicate his efforts. The Auditor General stated in 1982 that it was his intention to review every major capital project which the government undertakes. And that is, obviously, a gigantic undertaking.

We have maintained active participation in the Auditor General's ongoing major capital projects advisory committee on audit methodology. And while these discussions were taking place our internal audit organization was reluctant to pursue an audit strategy that would duplicate efforts. As Mr. Dye pointed out at the last meeting, each audit organization at various levels should be able to rely on the efforts of others and he also correctly pointed out that our internal audit effort concerning major capital projects should be expanded and broadened in scope.

• 1035

In this latter connection we have completed three audits on major capital projects. We have three more in the reporting phase, and we plan five further audits in fiscal year 1985-1986, including a comprehensive audit of a major Crown project. Our plans for the future show further heavy investment of audit resources and capital project audits. But we will always be mindful of the presence of other audit groups and review activities going on in the department.

**Mr. Fennell:** I am a little bit surprised. I am going to ask the Auditor General for some comments on this because my understanding is that the intent of internal audit is to have an ongoing internal audit in all departments. And from that information you are able to gather the information you require to report to Parliament. I mean, I did not understand that you were to be a primary auditor of such things as capital projects. Is that your function, to be the primary auditor, or are you checking the internal auditor? I am a little confused on this.

**Mr. Dye:** Madam Chair, we would expect all department and agencies to have a strong internal audit capability and a strong program evaluation capability. And these are being built across all departments and agencies. The Department of National Defence is responding. When we were critical of them they have tried to respond. I think they are talking about plans and approaches and are now doing some more comprehensive work. We felt they were fairly narrow and under-resourced in this area. They are responding to that and I am encouraged by the testimony that they are building in this area and we will be happy to rely on them.

Now when it comes to auditing major capital projects, I reacted several years ago in a sense of dismay with respect to projects over \$100 million that seem to keep going astray from plan and costs were escalating. The end result is, Parliament finds out at the tail-end that the costs have been far in excess

*[Traduction]*

programmes du ministère. Nous dressons chaque année un plan de vérification. Depuis le passage du Vérificateur général chez nous il y a quatre ans, nous avons révisé notre plan afin que le même travail ne soit pas fait deux fois. Le Vérificateur général en 1982 a fait connaître son intention d'étudier chaque projet d'immobilisation important du gouvernement. C'est une tâche absolument gigantesque.

Nous avons été en contact permanent avec le comité consultatif du Vérificateur général chargé d'étudier ces projets d'investissements importants pour discuter de questions de méthode. Bien entendu, tant que ces discussions suivaient leur cours, nos propres vérificateurs hésitaient à faire un travail qui risquait d'être inutile. Comme l'a fait remarquer M. Dye à la dernière réunion, chaque structure de vérification devrait pouvoir se servir des travaux faits par une autre, et comme il l'a également très bien dit, il faudrait donner plus d'ampleur à nos travaux de vérification portant sur les grands projets d'immobilisation.

A ce sujet, nous avons d'ailleurs terminé trois vérifications de projets importants. Nous en avons trois encore dont nous attendons les rapports, et nous en prévoyons cinq autres pour l'exercice 1985-1986, y compris une vérification intégrée d'un grand projet de l'État. Nous prévoyons pour l'avenir des investissements importants destinés à renforcer notre capacité de vérification, notamment dans le domaine des grands projets. Mais nous tiendrons toujours compte des vérifications qui pourront être faites par d'autres au sein de notre ministère.

**M. Fennell:** Je suis un peu surpris. Je vais demander au Vérificateur général ce qu'il en pense car, d'après moi, cette vérification interne dans le ministère devait se faire de façon permanente. Or, d'après ce que vous nous dites, vous êtes en train de collecter des données dont vous avez besoin pour votre rapport au Parlement. Je n'avais pas compris que vous deviez être le vérificateur principal dans le cas des grands projets. Avez-vous bien le rôle de vérificateur principal, ou êtes-vous simplement chargé de contrôler la vérification interne? Je ne suis pas très bien.

**M. Dye:** Madame la présidente, nous aimerions que tous les ministères et organismes de l'État soient capables de faire des travaux approfondis en matière de vérification et d'évaluation des programmes. C'est précisément ce qui est en train de se faire. C'est à cela que travaille également le ministère de la Défense nationale. Il a effectivement répondu et réagi à nos critiques. Les plans dont on nous parle ici visent précisément à leur permettre de faire une meilleure vérification intégrée. Jusqu'ici, nous trouvons que leurs ressources dans ce domaine étaient insuffisantes. Le ministère donne donc suite à nos observations, met en place la structure nécessaire pour que nous puissions lui faire confiance. Voilà un témoignage encourageant.

Parlons maintenant des grands projets; j'ai fait, il y a quelques années, quelques critiques sévères à propos de ces projets de plus de 100 millions de dollars, dont les coûts ne cessaient de grimper tandis qu'on s'éloignait de plus en plus du devis initial. Finalement, donc, on présente au Parlement une

**[Text]**

of what the original plan was. So I directed my auditors to look at every major capital project in the government on an ongoing basis to ensure that they are tracking on plan. The big players in that area would be Department of Public Works and Department of National Defence, maybe Parks Canada and the Department of Transport, where they spend large, large amounts on major capital projects. But there are all kinds of capital projects going on in the \$10 million range which do not come into that. I would think that every department, including the Department of National Defence, would want to know how their capital projects in the \$10 million range are going and I would expect them to have the capability to properly report to their senior management through their internal audit process, how those projects are proceeding.

**Mr. Fennell:** But you know, we were told just a minute ago that they did not get into the audit on these capital projects because you were in doing the audit. Now, answer the question. It is not your mandate to do a primary internal audit, is it?

• 1040

**Mr. Dye:** No, we are not internal auditors. We audit for Parliament. The government now has in each department internal auditors reporting to their senior management. As I recall the numbers, they had something like 2% of their internal audit capability directed to capital projects. They have now beefed that up, and I am pleased to see that.

**Mr. Fennell:** So you feel they are taking the right steps. I am relating this to Public Works, where you said they have excellent internal auditors but the management does not pay any attention to it. Here we have a poor internal audit, but you now feel there is an improvement, that they are striving. I think for the deputy minister and the management, they require much more extensive internal audits than they have had in the past. Is that correct?

**Mr. Dye:** Madam Chair, I agree with those comments. The management on the military side and the civilian side will benefit from strong internal audit, in my view.

**Mr. Fennell:** And that is your goal, Admiral.

**Vadm Mainguy:** Yes, indeed, it is. I I I hope we are not confusing the difference between major Crown projects, which in our terms are those over \$100 million, and major capital projects, which I understand in the Auditor General's terms are projects over a million dollars. We do extensive auditing of the smaller projects that the Auditor General mentioned, those in the \$10 million range; we do a great many of them. But we have yet to tackle a full audit of a major Crown project, that is, a great big one . . .

**Mr. Fennell:** Like the F-18?

**Vadm Mainguy:** Like the F-18. The Auditor General has done that. We also, as I think I testified at the last meeting, have other systems: the Senior Review Board System, the

**[Translation]**

facture nettement supérieure au devis d'origine. J'ai donc demandé à mon personnel de faire des vérifications continues de ces grands projets, afin de s'assurer que l'on suivait les plans initiaux. Pour l'essentiel, il s'agit du ministère des Travaux publics, de la Défense, de Parcs Canada peut-être et du ministère des Transports où les capitaux investis dans ces projets sont énormes. Mais il y a des tas de projets d'immobilisation qui avoisinent les 10 millions de dollars et qui ne rentrent pas dans cette catégorie. Pour ces projets de l'ordre de 10 millions de dollars, je pense que chaque ministère tient à savoir où en sont les choses, et je m'attends à ce qu'ils aient la possibilité de présenter un rapport en bonne et due forme à la direction suite à une procédure de vérification interne permettant d'être renseigné sur l'état d'avancement du projet.

**M. Fennell:** Mais il y a une minute, on vient de nous dire qu'on ne faisait pas de vérification de ces projets d'immobilisation qui étaient précisément confiés à votre bureau. J'aimerais donc que vous répondiez à la question. N'est-il pas de votre ressort de faire cette première vérification interne?

**M. Dye:** Non, nous ne sommes pas des vérificateurs internes. Nous vérifions pour le compte du Parlement. Le gouvernement compte maintenant dans chaque ministère des vérificateurs internes qui rendent compte aux cadres supérieurs. Si je me souviens bien, environ 2 p. 100 de leur capacité de vérification interne est axé sur les projets d'immobilisation. Ils n'ont pas grossi ce pourcentage, je suis heureux de le constater.

**M. Fennell:** Vous avez donc l'impression que vous prenez les bonnes mesures. Je songe au ministère des Travaux publics où ils ont d'excellents vérificateurs internes, avez-vous dit, mais la direction n'y porte aucune attention. Nous avons ici le cas d'une pauvre vérification interne, mais vous avez l'impression qu'il y a eu amélioration, qu'ils font leur possible. Je crois que le sous-ministre et la direction doivent faire l'objet de vérifications internes beaucoup plus importantes que ce n'était le cas par le passé. C'est juste, n'est-ce pas?

**M. Dye:** Madame la présidente, je suis d'accord. La direction du côté militaire et du côté civil profiterait, à mon avis, d'une bonne vérification interne.

**M. Fennell:** Et c'est là votre but, amiral.

**Vadm Mainguy:** Oui, c'est vraiment le cas. J'espère qu'on ne perd pas de vue la différence qui existe entre les grands projets de la Couronne, qui s'élèvent à notre avis à plus de 100 millions de dollars, et les grands projets d'immobilisation qui, selon le Vérificateur général, sont des projets de plus d'un million de dollars. Nous avons vérifié de façon exhaustive les petits projets qu'a cités le Vérificateur général, ceux d'environ 10 millions de dollars, nous en avons vérifié beaucoup. Cependant, nous devons encore nous attaquer à une vérification complète d'un grand projet de la Couronne, c'est-à-dire d'un gros projet . . .

**M. Fennell:** Comme le F-18?

**Vadm Mainguy:** Comme le F-18. Le Vérificateur général l'a fait. Je l'ai mentionné à la dernière réunion, nous avons également d'autres systèmes, le système de révision principal

*[Texte]*

periodic reports to Treasury Board, the Independent Review Organization, so-called, which we have set up in the department. All these mean the program managers, for a program such as the F-18, have a great many people looking over their shoulder, helping them to bring their projects to fruition in a prudent and timely fashion.

**Mr. Fennell:** But in the future you were planning to do your own internal audit on these Crown projects?

**VAdm Mainguy:** We are about to tackle our first one in this fiscal year.

**Mr. Fennell:** Good. I hope the next time the Auditor General reports that will be the case.

I just have one last question, but it is not on this subject. I just want to clarify something from our meeting of March 5, and this is addressed to Mr. Killick. In answer to a question regarding the DELEX Program, you stated you made that decision based on the best evidence available to management at that time. We have been advised that the technical experts in your department recommended against the acquisition of the DELEX system. Now, how do you reconcile your comment on March 5 and the information we have been advised?

**Mr. Killick:** Madam Chair, there are a number of assessments made in coming to a conclusion on the selection of a piece of hardware. As I mentioned on March 5, there was a competitive tender, where the technical aspects, the industrial aspects, the economic aspects and the price were considered. These issues were balanced off and the best knowledge at that time, or the best opinion at that time, came to that conclusion.

As I mentioned at that same forum, there has been some technical difficulties which are now being worked on. The best judgment was made at that time by the senior management.

**Mr. Fennell:** In other words, you did not accept the advice of people in your own department who are known as your technical experts. You did not take their advice because of the other considerations. Is that correct?

**Mr. Killick:** Their advice was put into the equation, but there were other considerations as well, sir.

**Mr. Fennell:** But it was given very little weight in the overall decision.

**Mr. Killick:** It was given weight with other considerations.

**Mr. Fennell:** Thank you. Thank you, Madam Chair. I will come back later.

**The Chairman:** Thank you.

*[Traduction]*

de la commission, les rapports périodiques au Conseil du Trésor, et ladite organisation de révision indépendante, que nous avons créée au sein du ministère. Cela signifie qu'il y a beaucoup de gens qui regardent par-dessus l'épaule des gestionnaires de programmes, pour des programmes comme le F-18, afin de les aider à mener leurs projets à terme, à temps et de façon prudente.

**M. Fennell:** Vous aviez prévu qu'à l'avenir vous feriez votre propre vérification interne de ces projets de la Couronne, n'est-ce pas?

**VAm Mainguy:** Nous sommes sur le point de nous attaquer à notre premier projet pour l'année financière en cours.

**M. Fennell:** Bien. J'espère que la prochaine fois le Vérificateur général pourra nous faire rapport que cela s'est produit.

J'ai encore une dernière question, sur un sujet différent. Je voudrais des précisions au sujet de quelque chose dont nous avons discuté à la réunion du 5 mars, et ma question s'adresse à M. Killick. En réponse à une question concernant le programme de prolongation de la vie des *destroyers*, vous avez déclaré avoir pris cette décision en vous fondant sur les meilleures preuves dont disposait la direction à l'époque. On nous a dit que les experts techniques de votre ministère vous avaient recommandé de ne pas acheter ce système. Comment pouvez-vous concilier votre remarque du 5 mars et l'information qu'on nous a donnée?

**M. Killick:** Madame la présidente, pour en venir à une conclusion quant au choix d'une pièce d'équipement, nous devons faire un certain nombre d'évaluations. Comme je l'ai dit le 5 mars, il y avait un soumissionnaire concurrentiel, et il a fallu tenir compte des aspects techniques, industriels, économiques et du prix. On a soupesé tout cela au mieux de nos connaissances à cette époque, ou du moins pour savoir quelle était la meilleure opinion, et c'est ainsi que nous en sommes venus à cette conclusion.

Je l'ai dit à cette réunion, il y avait certaines difficultés techniques qui maintenant sont aplanies. Les cadres supérieurs ont pris cette décision à l'époque en se fondant sur leur jugement.

**M. Fennell:** Autrement dit, vous n'acceptez pas l'avis des personnes de votre propre ministère qui sont reconnues comme experts techniques. Vous n'avez retenu pas leur avis à cause d'autres considérations, n'est-ce pas?

**M. Killick:** Leur avis a pesé dans la balance, mais il y avait également d'autres considérations.

**M. Fennell:** Leur avis a cependant eu très peu de poids lors de la décision finale.

**M. Killick:** On en a tenu compte par rapport aux autres considérations.

**M. Fennell:** Je vous remercie. Merci, madame la présidente. Je prendrai la parole plus tard.

**La présidente:** Je vous remercie.



[Text]

[Translation]

• 1045

The department has provided us, in response to a question in a previous session, with detailed information about their inflation forecasts. I wonder if I could ask for a motion to append this to today's meeting. It is moved by Mr. Cassidy. Thank you.

Mr. Cassidy has given the Chair notice that he wishes to raise a question that is not related to today's agenda. Mr. Cassidy.

**Mr. Cassidy:** I believe that would come at the end of the session. I will ask it now.

**The Chairman:** I think if you could do it now it will work better.

**Mr. Cassidy:** Okay, in that case I will in fact switch gears. I would just like to ask the auditor if he can give the committee an update on the situation with respect to the commitments made by the Prime Minister in Parliament in December to providing adequate information for you, sir, to do your job in assessing the Petrofina take-over by Petro-Canada. It was my understanding in December that the commitment was a very genuine one, that there was in fact to be intervention by Mr. McGrath, I think it was, and that it looked as though the problem was resolved. Now you are going to court.

I understand that the problem remains the fact that there is resistance at a very high level of the bureaucracy to providing information, which is in the form of documents prepared for Cabinet. Could you give us an update first?

**Mr. Dye:** Madam Chairman, this is a rather sensitive matter, because the issue is before the court, but nothing has changed. We went to court because we were unable to get the information we require to do our auditing. Some very obvious examples would be in this committee. We were given by the Department of National Defence the project brief on the CF-18. The chapter would not exist in this present form had we not received that project brief, which is a Cabinet confidence. We gave you the Department of Public Works chapter based on Cabinet confidences. We would have been unable to have reported to you the DPW chapter had we not had Cabinet confidences.

The view of certain officials in the Privy Council Office is that we should be denied these documents. We disagree with that, and that is why we are going to court. Should the PCO be successful in muzzling my office, we will be in great difficulty reporting to you. Already chapters for this forthcoming year are in jeopardy because of this new policy not to allow us information that we have had for a century; we have many, many Cabinet confidences in our filing cabinets, carefully locked up in our office.

Le Ministère nous a remis, pour répondre à une question posée lors de la dernière réunion, les renseignements détaillés concernant leurs prévisions en matière d'inflation. Je me demande si je peux demander une motion pour les annexer au compte rendu du jour. La motion est proposée par M. Cassidy. Je vous remercie.

M. Cassidy a avisé la présidence qu'il désire soulever une question qui n'a rien à voir avec l'ordre du jour. Monsieur Cassidy.

**M. Cassidy:** Je croyais le faire à la fin de la réunion. Je vais poser ma question maintenant.

**La présidente:** Si vous pouviez le faire maintenant, ce serait mieux je crois.

**M. Cassidy:** Très bien, dans ce cas, je vais de fait changer de sujet. Je voudrais demander au vérificateur s'il veut faire une mise à jour pour les membres du Comité au sujet des engagements qu'a pris le premier ministre au Parlement en décembre de vous fournir des renseignements adéquats, monsieur, afin que vous puissiez évaluer le rachat de Petrofina par Petro-Canada. Je crois comprendre qu'en décembre cet engagement était authentique, que M. McGrath, je crois, devait de fait intervenir, et il semblait que le problème était résolu. Vous vous adressez maintenant aux tribunaux.

Je crois que le problème réside dans le fait qu'en haut lieu, les bureaucrates sont réticents à remettre ces renseignements, c'est-à-dire des documents rédigés pour le Cabinet. Pouvez-vous nous faire une mise à jour?

**M. Dye:** Madame la présidente, la question est assez délicate, étant donné qu'elle est devant les tribunaux, mais rien n'a changé. Nous nous adressons aux tribunaux parce que nous ne pouvons obtenir les renseignements dont nous avons besoin pour faire notre vérification. On en a des exemples évidents ici même au Comité. Le ministère de la Défense nationale nous a remis les projets de mémoires concernant le CF-18. Le chapitre n'existerait pas dans sa forme actuelle si nous n'avions pas reçu ce projet de mémoire, qui est un document confidentiel du Cabinet. Nous vous avons donné le chapitre concernant le ministère des Travaux publics qui repose également sur des documents confidentiels du Cabinet. Nous n'avons pu vous faire rapport du chapitre concernant le ministère des Travaux publics étant donné que nous n'avons pas reçu ces documents confidentiels du Cabinet.

Certains hauts fonctionnaires du Conseil privé sont d'avis que nous ne devrions pas avoir ce document. Je ne suis pas d'accord, et c'est pourquoi nous nous adressons aux tribunaux. Si les bureaux du Conseil privé réussissaient à museler mon bureau, nous aurions beaucoup de mal à vous faire rapport. Déjà, plusieurs chapitres pour l'année qui vient sont menacés à cause de cette nouvelle politique qui ne nous permet pas d'obtenir les renseignements que nous recevons depuis un siècle; nous avons beaucoup beaucoup de documents confidentiels du Cabinet dans nos classeurs, qui sont soigneusement verrouillés dans nos bureaux.

*[Texte]*

That is why I have gone to court. I was unable to succeed in negotiations with the Prime Minister's representative, Mr. McGrath, who tried very diligently to deal with the matter. He unfortunately was unable to deal with anything in the past; all our negotiations were with respect to the future. I was trying to get access to the Petrofina information, the information that the Department of National Defence has felt obliged to deny me on instructions from the PCO, and on air transportation.

**Mr. Cassidy:** The Department of National Defence or the Department of Energy?

**Mr. Dye:** Department of National Defence. They are following orders from the Clerk of the Privy Council.

Now, I would hope the court case would settle this and we will get back to where we were several years ago, when my office was unimpeded in our audit work and we were able to audit for you. We are presently in great difficulty. Everywhere we turn now we are having trouble getting information we have always had. The matter is before the courts, and I am unable to comment on the case we are trying to put in the courts. I hope it is resolved soon, and we can get back to auditing for Parliament.

**Mr. Cassidy:** I am a bit curious; you mentioned the Department of National Defence in air transportation. This is a different matter than the Petrofina matter—is that correct?

**Mr. Dye:** In my annual report this year in chapter one, and also in the transmittal, the information in the introduction, I indicated that not only were we getting stopped on the Petro-Canada information, but we were also having problems in Department of National Revenue, which has subsequently been resolved, and in fact was resolved before we tabled the report, but it was after it was at the printers. And we are having problems at Department of National Defence in the audit of air transport. Now it is all over the whole government. Mr. Osbaldeston has given the deputy ministers instructions not to give us information that we have always had, namely Cabinet confidences. It is making it very difficult for us to audit, and next year's report is in jeopardy.

**Mr. Cassidy:** Which is the area of DND where you are having difficulties then?

**Mr. Dye:** We required information on major capital projects, Treasury Board submissions, Cabinet submissions. These are not political documents; they are not partisan political. They are ordinary cost-benefit analysis type information, which we have always had, and which we are now being denied.

**Mr. Cassidy:** This is unrelated to the CF-18—is that correct?

*[Traduction]*

C'est la raison pour laquelle je m'adresse au tribunal. Je n'ai pu réussir à négocier avec le représentant du premier ministre, M. McGrath, qui a essayé de régler la chose avec célérité. Il n'a pu malheureusement rien faire pour ce qui est passé, toute négociation concernant l'avenir. J'essayais d'obtenir des renseignements concernant Petrofina, des renseignements que le ministère de la Défense nationale s'est cru obligé de me refuser sur l'instruction du bureau du Conseil privé, des renseignements sur le transport aérien.

**M. Cassidy:** S'agit-il du ministère de la Défense nationale ou du ministère de l'Énergie?

**M. Dye:** Du ministère de la Défense nationale. Ils obéissent aux ordres du greffier du Conseil privé.

J'espère que les tribunaux pourront régler cette situation et que nous en reviendrons où nous étions il y a quelques années, alors que mon bureau n'était pas gêné dans son travail de vérification et que nous pouvions faire ces vérifications pour votre bénéfice. Nous avons présentement des difficultés sérieuses. De tous les côtés, nous avons des difficultés à obtenir des renseignements que nous avons toujours reçus. La question est maintenant portée devant les tribunaux, et je ne peux faire de commentaire sur la cause qui est à l'étude. J'espère qu'elle sera résolue bientôt, et que nous pourrons faire nos vérifications pour le Parlement.

**M. Cassidy:** Je suis un peu curieux. Vous avez mentionné le ministère de la Défense nationale au sujet du transport aérien. C'est une question distincte de celle de Petrofina—n'est-ce pas?

**M. Dye:** Dans mon rapport annuel cette année, au chapitre 1, et également dans les renseignements d'introduction qui ont été transmis, j'ai souligné que non seulement on nous empêchait d'obtenir les renseignements sur Petro-Canada, mais également que nous avions des difficultés avec le ministère du Revenu national, celles-ci ont été résolues après, de fait, avant même que nous déposions ce rapport. Toutefois, le rapport était déjà chez l'imprimeur. Nous avons donc des problèmes au ministère de la Défense nationale pour la vérification du transport aérien. Maintenant nous avons des difficultés partout au gouvernement. M. Osbaldeston a instruit le sous-ministre de ne pas nous donner les renseignements que nous avions toujours reçus, c'est-à-dire des documents confidentiels du Cabinet. Il nous est donc extrêmement difficile de faire des vérifications, et le rapport de l'an prochain est menacé.

**M. Cassidy:** Pour quel ministère de la Défense nationale éprouvez-vous des difficultés?

**M. Dye:** Nous avons demandé des renseignements au sujet des projets importants d'immobilisations, les soumissions au Conseil du Trésor et les soumissions au Cabinet. Il ne s'agit pas de documents politiques, des politiques partisans. Il s'agit de renseignements concernant des analyses habituelles de coûts-avantages, analyses que nous avons toujours reçues, et que maintenant on nous refuse.

**M. Cassidy:** Cela n'a rien à voir avec le CF-18 n'est-ce pas?

[Text]

• 1050

**Mr. Dye:** No, it affects the CF-18 project. We had some of the Cabinet confidences on the CF-18...

**The Chairman:** Excuse me. Mr. Cassidy, I think if you will consult the record for the 28 February, on page 10:45, you will find Mr. Blackburn consulted or at least raised this question.

**Mr. Cassidy:** Yes, okay. Mr. Dewar, perhaps you could confirm that in fact you are now denying to the Auditor General information which previously you were supplying. Is that correct, Mr. Dewar? Information of a type which you were previously supplying.

**Mr. Dewar:** We were given instructions, in I think it was the summer of 1983, that Cabinet confidences which were defined to include Treasury Board submissions and Memoranda to Cabinet should not be provided outside the executive government itself.

**Mr. Cassidy:** And previously you in fact were supplying the Auditor General with those two classes of Cabinet confidences.

**Mr. Dewar:** The Auditor General, prior to that, certainly had project briefs. I am afraid I have to seek help; I was not in the department before that time. I am not sure about memoranda to Cabinet. Treasury Board submissions had also been provided, yes.

**Mr. Cassidy:** Treasury Board submissions and project briefs had been provided and are now not being provided, Mr. Dewar.

**Mr. Dewar:** That is right. Mr. Gauthier is the Director General of Executive Secretariat and perhaps can amplify.

**Mr. C.J. Gauthier (Director General, Executive Secretariat, Department of National Defence):** The document to which the Deputy Minister referred was a letter from the PCO which we received, I believe in July 1983, which expanded the definition of what constituted a confidence of the Queen's Privy Council. Prior to that some of them were obvious, such as a memorandum to Cabinet, the Record of Cabinet Decision and so on. This expanded the definition to include documents which are called for by the Treasury Board, such as project briefs, the semi-annual status or progress reports to the board, and these are deemed to be confidences as well.

**Mr. Cassidy:** Semi-annual...

**Mr. C. Gauthier:** Progress reports on the major capital projects. Prior to that definition some of these documents were made available to the Auditor General.

**Mr. Cassidy:** Then the contention is not around memoranda to Cabinet, that was not what you had been seeking, is that right, Mr. Auditor General?

**Mr. Dye:** Madam Chair, memoranda to Cabinet have been in our files in the past. It was not an issue in the DND audit. Normally these are very low-level documents. We try to get all

[Translation]

**M. Dye:** Non, il s'agit du projet CF-18. Nous avons obtenu quelques documents confidentiels du Cabinet sur le CF-18...

**La présidente:** Excusez-moi. Monsieur Cassidy, je crois que si vous consultez le procès-verbal de la réunion du 28 février, à la page 10:45, vous constaterez que M. Blackburn a consulté ou tout au moins a soulevé cette question.

**M. Cassidy:** Oui, très bien. Monsieur Dewar, peut-être pourriez-vous me confirmer le fait que vous refusez maintenant au vérificateur général des renseignements que vous fournissiez auparavant. Est-ce exact, monsieur Dewar? Des renseignements que vous donniez auparavant.

**M. Dewar:** On nous a donné pour instructions, je crois l'été 1983, que les documents confidentiels du Cabinet qui comprenaient les soumissions au Conseil du Trésor et les mémoires au Cabinet ne devaient pas sortir de l'exécutif du gouvernement.

**M. Cassidy:** Auparavant, en fait, vous donniez ces deux catégories de documents du Cabinet au vérificateur général.

**M. Dewar:** Le vérificateur général obtenait certainement auparavant les mémoires de projet. Je crains devoir me renseigner; je n'étais pas au ministère avant cette époque. Je ne sais pas au juste en ce qui concerne les mémoires au Cabinet. On fournissait également les soumissions au Conseil du Trésor, oui.

**M. Cassidy:** On donnait les soumissions au Conseil du Trésor et les mémoires de projet alors que maintenant on ne le fait pas, monsieur Dewar.

**M. Dewar:** En effet. M. Gauthier qui est directeur général du secrétariat exécutif peut peut-être vous donner plus de détail.

**M. C.J. Gauthier (directeur général, Secrétariat exécutif, ministère de la Défense nationale):** Le sous-ministre veut parler d'une lettre que nous avons reçue du bureau du Conseil privé je crois, au mois de juillet 1983, dans laquelle était élargie la définition de ce qui constitue un document confidentiel du Conseil privé de la Reine. Avant cette date, certains documents étaient manifestement confidentiels, tels que les mémoires au Cabinet, le relevé des décisions du Cabinet, etc. On a élargi la définition afin d'y inclure des documents tels que ceux demandés par le Conseil du Trésor, c'est-à-dire les mémoires de projet, les rapports semi-annuels de travaux ou les rapports de progrès au comité, qui sont alors devenus des documents confidentiels aussi.

**M. Cassidy:** Semi-annuels...

**M. C. Gauthier:** Les rapports de progrès sur les projets d'envergure. Auparavant, certains de ces documents étaient donnés au vérificateur général.

**M. Cassidy:** Donc le litige ne porte pas sur les mémoires au Cabinet, ce n'est pas ce que vous cherchez à obtenir, n'est-ce pas, monsieur le vérificateur général?

**M. Dye:** Madame la présidente, nous avons eu dans nos dossiers par le passé des mémoires au Cabinet. Ce n'est pas ce qui est en litige dans la vérification du ministère de la Défense



*[Texte]*

the information we can before going to Cabinet confidences, and sometimes this information rests only there where it is all summarized in one place and we know what Ministers did. Then we are obliged to ask them; we are very careful not to ask for them unless we need them and we never ask for political ones.

**Mr. Cassidy:** In the case of project briefs and Treasury Board submissions, Mr. McGrath, you said, was unable to work back but intended and did try to work forward. In working forward, did he come to a satisfactory resolution on those specific questions for the future in terms of your ability to do your work? Has that July 1983 memorandum effectively been either substantially altered or revoked?

**Mr. Dye:** Madam Chair, the arrangement Mr. McGrath was proposing required a complete overhaul of the Cabinet document process and a redefinition of what was a Cabinet document and, as I understand it, what then was to be a reorganization so there would be partisan political Cabinet documents and there would be administrative Cabinet documents, and we would have free and full access to the administrative ones in the future, but we were unable to get all the information of the past. Now you must realize we are auditing back in 1975, when we are talking about some of these major capital projects of the military, and that requires us to go from one administration to another, which has never been a problem until very recently. Now it has become an issue before the court and I should not comment on it.

**Mr. Cassidy:** Madam Chair, I think that probably answers for now. I thank the Auditor General for this and of course express concern about what is happening.

• 1055

Mr. deputy minister, in your statement this morning you were saying that there are no open-ended or cost-plus contracts as far as the Department of National Defence is concerned. We all know that auditing and accounting are relative sciences rather than absolute sciences and that a great deal of judgment enters into them. That is why I was very concerned. In the notes I have made here, you stated, for example, that the profit margin cannot exceed profit on similar deals in similar circumstances; that you put your reliance on audits by the U.S. defence agency despite some evidence we had had in the auditor's report that suggested that those audits were themselves not adequate for our purposes; that you stated that if the total amount paid exceeds reasonable cost and profit, then the Minister has the power to reduce the price to a reasonable cost and profit, and you referred to reasonable profits.

Perhaps you could say, in the opinion of the Department of National Defence, what is a reasonable profit for a defence contract? All of these are very relative terms. They are very judgmental terms and therefore they are very open to an

*[Traduction]*

nationale. D'habitude, il s'agit de documents à très faible cote. Nous tentons d'obtenir tous les renseignements possibles avant de demander les documents confidentiels du Cabinet, mais parfois, il arrive que les renseignements ne se trouvent que dans ces documents ce qui nous permet alors de voir ce que les ministres ont fait. Alors nous sommes obligés de les demander; nous faisons très attention de ne pas les demander à moins d'en avoir besoin, et nous ne demandons jamais les documents politiques.

**M. Cassidy:** Dans le cas des mémoires de projet et des soumissions du Conseil du Trésor, monsieur McGrath, vous avez dit ne pouvoir remonter en arrière, mais que vous aviez l'intention et que vous aviez en fait essayé d'aller de l'avant. Ce faisant, avez-vous pu obtenir des réponses satisfaisantes aux questions précises qui portent sur l'avenir ce qui vous aurait permis de faire votre travail? Est-ce que la note de service du mois de juillet 1983 a été en fait modifiée substantiellement ou annulée?

**M. Dye:** Madame la présidente, le règlement proposé par M. McGrath entraînait un remaniement complet du processus de documentation du Cabinet et une redéfinition de ce qui constitue un document du Cabinet et si j'ai bien compris, une réorganisation prévoyant une nouvelle distinction entre les documents de nature partisane politique et les documents administratifs ce qui nous donnerait libre accès aux documents administratifs à l'avenir, mais nous avons été incapables d'obtenir tous les renseignements par le passé. Il faut vous rappeler que nous faisons une vérification qui remonte à 1975 dans le cas de certains de ces projets militaires d'envergure, ce qui nous force à aller d'une administration à l'autre, ce qui a constitué un problème jusqu'à tout récemment. Maintenant les tribunaux en sont saisis, et je ne dois faire aucun commentaire.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, je crois que cela suffit probablement pour l'instant. Je remercie le vérificateur général et bien sûr je m'inquiète de ce qui se passe.

Monsieur le sous-ministre, dans votre exposé ce matin, vous avez dit qu'il n'y a pas au ministère de la Défense nationale de contrat variable ou de contrat indexé. Nous savons tous que la vérification et la comptabilité sont des sciences relatives et non absolues qui exigent beaucoup de jugement. C'est pourquoi je suis très inquiet. Dans les notes que j'ai prises ici, vous avez déclaré, par exemple, que la marge de profit ne peut dépasser les profits sur des transactions semblables dans des circonstances semblables; que vous vous en remettez à des vérifications par l'agence américaine de la défense malgré certaines preuves que nous donne le rapport du vérificateur général qui laisse supposer que ces vérifications ne sont pas adéquates à nos fins; ensuite, vous avez déclaré que, si le montant global versé excédait des coûts et des profits raisonnables, alors le ministre avait le pouvoir de réduire le prix à un niveau raisonnable et vous avez parlé de profits raisonnables.

Peut-être pourriez-vous nous dire ce qui, de l'avis du ministère de la Défense nationale, constitue un profit raisonnable sur un contrat de défense? Ce sont là des termes très relatifs. Ce sont là des termes de jugement et donc ils se

**[Text]**

interpretation that says that the contractor does have a cost-plus arrangement within broad parameters, since the maximum costs are, as we say, often very much above what the negotiated price would tend to be. There is a lot of room there for a contractor to work on what amounts to a cost-plus basis, provided that the profit is a so-called reasonable profit. Could you comment?

**Mr. Dewar:** Madam Chair, might I ask that this question be answered by Mr. Kerr of the Department of Supply and Services who is our contract agent and who would be able to answer far more knowledgeably than I can about procedures and criteria.

**The Chairman:** Mr. Kerr.

**Mr. S.R. Kerr (Director General, Aerospace and Armament Directorate, Department of Supply and Services):** Madam Chair, in Mr. Dewar's statement at the commencement of the meeting he indicated with respect to the CF-18 that our contracts for the prime mission vehicle and also for the basic order of spares agreements contained ceiling prices and that even if the audited cost exceeded the ceiling prices, the liability of the Crown was limited to the established ceilings.

That is correct and that is the condition of the contracts for the CF-18. With respect to the question of a reasonableness of profit, the maximum profit that can accrue to McDonnell Douglas with respect to these contracts is 16%. That is provided for in the terms of the agreement; that in no event it shall exceed 16%.

Are there other questions that I may be helpful with?

**Mr. Cassidy:** Perhaps you could translate it into other terms that we would understand, 16% gross profit after all costs are taken into account is a very high rate of profit. It is not the same industry, but Dominion Stores, when they were profitable, were making 1.5% on turnover. I would like to ask: What does that 16% translate to in terms of return on investment for a company like McDonnell Douglas?

**Mr. Kerr:** I indicated, Mr. Cassidy, that the maximum profit available under the most optimum conditions of performance of the contractor, as provided for in the agreements, is 16%. The target profit in the contracts is a rate of 12%.

**Mr. Cassidy:** Right.

• 1100

**Mr. Kerr:** Based upon the performance and the cost experience of the contractor to date, our information is that the contractor is forecasting a very modest profit or a loss on the CF-18 contracts.

**Mr. Cassidy:** But that still does not answer my question. If a contractor makes 12% or 16%, what does that translate to in terms of return on investment?

**Mr. Kerr:** Well, of course, it would depend upon the amount of investment that relates to the performance of the contracts under consideration. I might only suggest that those levels of

**[Translation]**

prêtent à l'interprétation voulant que l'entrepreneur a une entente qui prévoit l'indexation des coûts à l'intérieur de vastes paramètres, puisque les coûts maximaux sont, comme on dit, bien au-delà de ce qu'aurait été le prix négocié. L'entrepreneur a tout à fait le loisir de calculer ce qui revient à un contrat à coût variable, à condition que les profits soient «raisonnables». Qu'en pensez-vous?

**M. Dewar:** Madame la présidente, puis-je demander que M. Kerr du ministère des Approvisionnements et Services, notre agent de contrat, réponde à la question car il connaît beaucoup mieux que moi les procédures et critères.

**La présidente:** Monsieur Kerr.

**M. S.R. Kerr (directeur général, Direction générale de l'aérospatiale et des armes, ministère des Approvisionnements et Services):** Madame la présidente, dans son exposé au début de la réunion, M. Dewar a mentionné qu'en ce qui concerne le CF-18, nos contrats pour le véhicule principal ainsi que nos ententes premières sur la commande de pièces prévoyaient des prix plafonnés et que même si les coûts vérifiés dépassaient les prix plafonnés, la responsabilité de la Couronne se limitait au plafond établi.

C'est exact, et c'est ainsi que sont rédigés les contrats pour le CF-18. Quant à ce qui constitue des profits raisonnables, en vertu de ces contrats, McDonnell Douglas peut toucher au maximum des profits de 16 p. 100. C'est prévu par l'entente; dans aucun cas les profits ne peuvent dépasser 16 p. 100.

Y a-t-il d'autres questions auxquelles je puisse répondre?

**M. Cassidy:** Peut-être pourriez-vous transposer en termes que nous comprendrions, 16 p. 100 de profits bruts après la soustraction de tous les coûts, cela représente un taux très élevé de profits. Évidemment, ce n'est pas la même industrie, mais *Dominion Stores*, lorsqu'ils étaient rentables, réalisaient 1,5 p. 100. J'aimerais donc vous demander: Qu'est-ce que 16 p. 100 représentent comme rendement sur l'investissement, pour une entreprise comme McDonnell Douglas?

**M. Kerr:** Comme je l'ai dit, monsieur Cassidy, il s'agit là des profits maximaux que peut toucher l'entrepreneur dans des conditions optimales de rendement, telles que prévues par l'entente. Les contrats prévoient un profit de 12 p. 100.

**M. Cassidy:** Très bien.

**M. Kerr:** D'après les résultats et les coûts enregistrés jusqu'ici, l'entrepreneur nous dit qu'il prévoit soit un petit profit ou une légère perte sur les contrats pour le CF-18.

**M. Cassidy:** Mais cela ne répond toujours pas à ma question. Si un entrepreneur prend 12 ou 16 p. 100, quel genre de rendement cela représente-t-il?

**M. Kerr:** Eh bien, cela dépend, bien entendu, de l'investissement nécessaire à la réalisation des contrats. Permettez-moi seulement de signaler que ce genre de profit, soit les 12 p. 100



## [Texte]

profit, i.e., 12% at target and 16% at ceiling, are levels which are quite the norm domestically and internationally in defence contracts.

**Mr. Cassidy:** Is it correct that the cost of research, development, the overhead costs involved in a contract and the cost of capital are all costs attributable to the project before you work out what the profit margin should be?

**Mr. Kerr:** The pricing arrangement for the prime mission vehicle contract resulted from a competitive process. We did not simply sit and compute a pro rata share of research and development, the cost of production, applicable overheads and profits related thereto. There was a fierce competitive process involved in which some five or six aircraft were initially being considered, we narrowed it down to two—the 16 and the 18—and as a result of that competitive process the pricing for the contract emerged. Within the pricing basis of that contract, the ceiling price referred to in Mr. Dewar's opening remarks was established, and the target fee and the potential for adjustment of that fee—upward if their performance was below target cost—was provided for. If the cost performance succeeded the target cost, a reduction of the 12% profit or fee is provided for in those pricing arrangements.

**Mr. Cassidy:** But you have not answered the question specifically, which is when you are calculating that profit, all of the costs borne by the contractor, both indirectly as well as directly, can be put into the project before you work out what is left. I mean, the contractor has no cost except return on equity to account for out of that profit margin. Is that correct?

**Mr. Kerr:** The contractor is entitled to charge to the contracts the costs associated with the performance of the work, including research and development if it were appropriate, or the development component of the cost attributable to the Canadian quantity of aircrafts in relation to the totals. He would be entitled to the production cost, the overheads and so on.

With respect to the research and development costs, however, I understand that we requested a waiver from the United States government with respect to their investment in research and development on the CF-18. We received a waiver from the U.S. government, such that its contribution to the development of the aircraft is not included in costs that can be charged by the contractor to our contract. And in return for that waiver of research and development, the Canadian government ordered one additional aircraft, as I understand it.

**Mr. Cassidy:** Mr. Kerr, my understanding would be that the target profit of 12% on the value of the contract with all of the inflation, escalation and so on, would therefore be between \$600 million and close to \$1 billion, depending on how many follow-on costs—which we have discussed at length in this committee—would eventually be incurred by the federal government. Is that correct?

**Mr. Kerr:** Well, we are talking about a contract the cost of which would be in the order of \$2 billion, or could be in the order of \$2 billion. The original ceiling price was in the order of \$2.4 billion. A \$2-billion cost would be \$240 million. These are current dollars I am talking about. Something in the order

## [Traduction]

visés ou le maximum de 16 p. 100, sont tout à fait ordinaires pour les contrats de matériel de défense nationaux et internationaux.

**M. Cassidy:** Est-il exact que le coût de la recherche et du développement, les frais généraux et le coût du capital sont tous attribués au projet avant de calculer la marge de profit désirable?

**M. Kerr:** Le prix sur lequel nous nous sommes entendus pour l'appareil de combat est le résultat d'un processus de soumissions. Nous n'avons pas simplement calculé le prorata de la recherche et du développement, le coût de production, les frais généraux connexes et les bénéfices. Il y a eu une concurrence très serrée entre cinq ou six avions au départ, puis entre le 16 et le 18, et c'est à la suite de ce processus que nous sommes arrivés au coût du contrat. Lorsque nous avons fixé le prix du contrat, nous avons établi le prix maximum qu'a mentionné M. Dewar dans sa déclaration préliminaire, et nous avons prévu un prix cible, ainsi qu'une marge d'ajustement, vers le haut si l'entrepreneur restait en-deça du coût cible. Le contrat prévoit également une réduction de la marge de 12 p. 100 si les coûts dépassaient la cible fixée.

**M. Cassidy:** Mais vous n'avez toujours pas vraiment répondu à ma question. Dans le calcul de ce bénéfice, tous les frais, indirects aussi bien que directs, de l'entrepreneur sont inclus avant d'arriver au bénéfice. Je veux dire que pour l'entrepreneur, c'est une marge nette, qui ne représente que le rendement sur son capital investi. Est-ce exact?

**M. Kerr:** L'entrepreneur a le droit d'inclure les coûts relatifs à l'exécution du travail, y compris les coûts de recherche et de développement s'ils sont justifiés, ou une partie des frais de développement correspondant à la proportion d'avions canadiens dans le total. Il a droit à inclure les coûts de production, les frais généraux, etc.

Toutefois, en ce qui concerne les coûts de recherche et de développement, nous avons demandé au gouvernement des États-Unis de nous exonérer des coûts de recherche et de développement dans le cas du CF-18. Le gouvernement des États-Unis a accepté que sa contribution au développement de l'appareil ne soit pas calculée dans les coûts que l'entrepreneur peut imputer à notre contrat. En échange, si je ne m'abuse, le gouvernement canadien a acheté un avion supplémentaire.

**M. Cassidy:** Monsieur Kerr, d'après mes renseignements, le bénéfice cible de 12 p. 100 de la valeur du contrat, compte tenu de l'inflation, de l'augmentation des prix, etc., représenterait une somme de 600 millions de dollars après d'un milliard de dollars, selon les coûts supplémentaires—dont nous avons longuement parlé ici—que le gouvernement fédéral pourrait avoir à payer. Est-ce exact?

**M. Kerr:** Eh bien, nous avons un contrat d'une valeur d'environ 2 milliards de dollars, ou qui pourrait aller jusqu'à 2 milliards de dollars. Le prix maximum avait d'abord été fixé à 2,4 milliards de dollars. Sur un contrat de 2 milliards de dollars, cela représenterait 240 millions de dollars. Je parle de



[Text]

of \$200 million, I would suggest, would be the number at 12%, rather than the number of 600.

• 1105

**Mr. Cassidy:** But, Mr. Dye, the overall cost of the CF-18 project would be from about \$5 billion to about \$7 billion, in current dollars, depending on how much is eventually bought in spares, follow-on costs and so on.

**Mr. Dye:** My understanding is the prime mission vehicle is \$5 billion and something, not \$2 billion. That is in current dollars.

**Mr. Cassidy:** So that would be a target of about \$600 million.

**Mr. Kerr:** The Auditor General's information is different from mine.

**Mr. Dye:** My information comes from the document circulated by the Department of National Defence. The bottom total in the centre column is \$5 billion and something.

Yes, the basic prime mission vehicle contract is in the order of \$2.45 billion to \$2.5 billion. There are additional contracts with McDonnell Douglas for something we think will approach the order of \$400 million for these blanket spares contracts. We have something in the order of \$3 billion for contracts contemplated with McDonnell Douglas at the present time.

**Mr. Cassidy:** But then there are escalation factors added on to that \$3 billion figure, are there not?

**Mr. Kerr:** The \$2.45-billion figure is in current dollars; that is, it includes the initial expectation of the contract in 1979 dollars and escalated at rates of inflation, which were projected for the eight- or nine-year period of the performance of the contract. As was indicated in Mr. Dewar's comments at the outset, that ceiling price is subject to upward or downward adjustment, as a result of the operation of what we refer to as the economic price adjustment provisions of the contract.

**Mr. Cassidy:** I do not understand you, Mr. Kerr; is that or is not escalated upwards? The actual cheques that are written will amount to close to \$5 billion and not to \$3 billion. Is that not correct?

**Mr. Kerr:** That is not correct.

**Mr. Cassidy:** Madam Chair, could the Auditor General give us the report next meeting on that particular question? I find myself thoroughly confused. Suddenly the price of this plane is a lot cheaper than what we were told before.

**Mr. Dye:** Maybe I could offer some clarification, or perhaps Mr. Dewar would rather do it.

**The Chairman:** Mr. Dewar.

**Mr. Dewar:** I do not have all the answers, but I think I can point to the reason we are having difficulty over these numbers. I believe Mr. Kerr is referring to the prime mission vehicle contract and the spares contract with McDonnell Douglas, which are something around the order of \$3 billion in current dollars.

[Translation]

dollars actuels. A 12 p. 100, je pense que les bénéfices seraient de l'ordre de 200 millions de dollars, plutôt que de 600.

**M. Cassidy:** Mais, monsieur Dye, le coût total du CF-18 s'élèverait à entre 5 et 7 milliards de dollars, en dollars actuels, selon la quantité des pièces de rechange, les coûts supplémentaires, et cetera.

**M. Dye:** D'après moi, l'avion de combat coûtera 5 milliards de dollars, et non pas 2 milliards. En dollars actuels.

**M. Cassidy:** Cela représenterait donc une cible d'environ 600 millions de dollars.

**M. Kerr:** Le vérificateur général n'a pas les mêmes renseignements que moi.

**M. Dye:** J'ai tiré mes renseignements du document qu'a distribué le ministère de la Défense nationale. Le total au bas de la colonne du centre est de 5 milliards et quelque.

Oui, le contrat de base est d'environ 2,45 ou 2,5 milliards de dollars. Il y a d'autres contrats avec McDonnell Douglas, des contrats globaux pour les pièces de rechange qui devraient coûter environ 400 millions de dollars. On envisage actuellement d'autres contrats, avec McDonnell Douglas, de l'ordre de 3 milliards de dollars.

**M. Cassidy:** Mais à ces 3 milliards, il faut ajouter les facteurs d'inflation, n'est-ce pas?

**M. Kerr:** Le chiffre de 2,45 milliards de dollars est en dollars actuels; c'est-à-dire qu'il comprend le prix initial en dollars de 1979, plus l'inflation aux taux estimés pour les huit ou neuf années de la durée du contrat. Comme l'a dit M. Dewar au début de la séance, ce plafond peut être ajusté vers le haut ou vers le bas, conformément aux clauses contractuelles d'ajustement économique du prix, comme nous les appelons.

**M. Cassidy:** Je ne vous comprends pas, monsieur Kerr: sont-ils ou ne sont-ils pas ajustés pour tenir compte de l'inflation? Les chèques vont en fait être plus près de 5 que de 3 milliards. N'est-ce pas ainsi?

**M. Kerr:** Non, ce n'est pas ainsi.

**M. Cassidy:** Madame la présidente, le vérificateur pourrait-il nous faire un rapport sur cette question, à notre prochaine réunion? Je suis complètement perdu. Tout à coup, l'avion coûte beaucoup moins cher qu'on ne nous l'avait dit au départ.

**M. Dye:** Permettez-moi de vous expliquer, ou peut-être que M. Dewar préférerait le faire.

**La présidente:** Monsieur Dewar.

**M. Dewar:** Je n'ai pas toutes les réponses, mais je crois savoir pourquoi ces chiffres nous créent tant de problèmes. Je crois que M. Kerr parle du contrat pour l'avion de combat et du contrat pour les pièces de rechange, signés avec McDonnell Douglas, qui s'élèvent à environ 3 milliards de dollars en dollars d'aujourd'hui.

**[Texte]**

The total CF-18 project is what I referred to at the previous meeting as coming in at \$5.1 billion or \$5.2 billion. The fact is, the project contains more than the contracts with McDonnell Douglas. It contains our set-up costs for operations on the Canadian airfields and so on. I think that is the fundamental difference between the numbers that we are . . .

**Mr. Cassidy:** I see. Perhaps the Auditor General can give us a bit more analysis on that. I accept that explanation may well be . . . On the basis of \$3 billion though, the target profit after all costs would be in the order of \$360 million for McDonnell Douglas. Is that correct?

**Mr. Kerr:** The \$3 billion is the price. The cost would be 12% less than price. You would have to reduce the number of \$3 billion by 12%.

**Mr. Cassidy:** Which is about \$360 million.

**Mr. Kerr:** It is in that order of magnitude.

**Mr. Cassidy:** Thank you, Mr. Kerr.

**The Chairman:** Did you wish Mr. Dye to comment also?

**Mr. Cassidy:** Unless he has a comment, I think perhaps just a short note, which would explain the apparent discrepancy, would be very helpful.

**Mr. Dye:** I can do it very briefly, I think, Madam Chair. We are talking about two different things. The whole program—the CF-18 project, or just the prime mission vehicle. I was talking about the document supplied by the Department of National Defence and used their \$5.194 billion. Most of those supplies come from McDonnell Douglas. The \$2.5 billion or so on the prime mission vehicle is now in the order of \$3.1 billion? I am sorry, but I am going to get myself trapped in initials that I do not understand well. I am going to let Mr. Rattray give you the tail-end of this answer.

• 1110

**The Chairman:** Mr. Rattray.

**Mr. David Rattray (Principal (DND), Office of the Auditor General):** Mr. Cassidy, Madam Chair, the confusion, as Mr. Dye mentioned, arises from the \$5.194 billion of total program costs. These costs include items necessary for the CF-18 project which can be bought from other suppliers, but what Mr. Kerr was referring to were those specifically being bought or planned to be bought through McDonald Douglas, which were the 138 aircraft from the prime mission vehicle contract which he mentioned in the range of \$2.5 billion. Also included in that is the initial logistic support package, the three-year support, which is several hundreds of millions of dollars as well. You were talking, I guess, about McDonald Douglas and the profit targets which relate only to a couple of items within the \$5.19 billion.

**[Traduction]**

Lorsqu'à la réunion précédente j'ai cité le chiffre de 5,1 ou 5,2 milliards, je parlais du coût total du CF-18. Il n'y a pas que les contrats avec McDonnell Douglas. Il y a également le coût des aménagements nécessaires aux aéroports canadiens, et ainsi de suite. C'est de là, je pense, que provient la différence entre les chiffres . . .

**M. Cassidy:** Je vois. Le vérificateur général pourra peut-être nous donner une analyse plus détaillée sur ce sujet. Je veux bien croire . . . Si l'on accepte le chiffre de 3 milliards de dollars, McDonnell Douglas viserait un bénéfice net de quelque 360 millions de dollars. Est-ce exact?

**M. Kerr:** Le prix est de 3 milliards de dollars. Le coût serait de 12 p. 100 inférieur. Il faut soustraire 12 p. 100 à ces 3 milliards.

**M. Cassidy:** C'est-à-dire environ 360 millions de dollars.

**M. Kerr:** À peu près.

**M. Cassidy:** Merci, monsieur Kerr.

**La présidente:** Voulez-vous que M. Dye ajoute quelque chose?

**M. Cassidy:** Je pense qu'une brève explication de cet écart apparent pourrait être utile.

**M. Dye:** Madame la présidente, je pense pouvoir l'expliquer en quelques mots. Nous parlons de deux choses différentes. L'ensemble du programme d'acquisition du CF-18, et l'appareil de combat en soi. Je parlais du document que nous a remis le ministère de la Défense nationale, et j'ai repris leur chiffre de 5,194 milliards de dollars. La plupart des fournitures viennent de McDonnell Douglas. Est-ce que le coût du programme des principaux véhicules de mission est maintenant passé de 2,5 milliards à 3,1 milliard? Je suis désolé, mais si je continue, je vais certainement m'enfermer dans les chiffres que je ne comprends pas bien. Je vais laisser à M. Rattray le soin de vous répondre en détails.

**La présidente:** Monsieur Rattray.

**M. David Rattray (Vérificateur principal (MDN, Bureau du vérificateur général):** Monsieur Cassidy et madame la présidente, comme M. Dye l'a déjà mentionné, la confusion concerne la somme de \$5,194 milliards pour l'ensemble des coûts du programme. Ces coûts comprennent les articles nécessaires au projet CF-18 qui peuvent être achetés à d'autres approvisionneurs, mais en fait, M. Kerr faisait allusion aux articles qui avaient déjà été achetés ou seraient éventuellement achetés à McDonald Douglas, c'est-à-dire les 138 avions à un coût d'environ 2,5 milliards, prévus par le contrat des véhicules de principales missions. Ces coûts comprennent également l'appui logistique initial, pour une période de trois ans, ce qui représente plusieurs centaines de millions de dollars. Je présume que vous parliez de la compagnie McDonald Douglas et des profits prévus pour un certain nombre d'articles dans le cadre de cette somme de \$5,19 milliards.

[Text]

**Mr. Cassidy:** Is the 12% target profit—which is after everything has been paid—a reasonable profit? What kind of judgment can you offer about that, Mr. Dye?

**Mr. Dye:** Madam Chair, I do not have a great deal of experience making judgments on what the appropriate profit would be in arms manufacture or airframe manufacture. It is generally accepted around the world these people have been in business a long time and it has been given considerable thought by the United States government, who buy considerably more than the Canadian government. I certainly do not find 12% offensive. Speaking to you just from a businessman's background, it does not seem excessive to me at all.

**Mr. Cassidy:** While this is not a cost-plus project in the traditional sense of the word, within broad ranges, it can function almost like a cost-plus contract. Is that correct?

**Mr. Dye:** I believe that is the case, yes.

**Mr. Cassidy:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you. I would like to declare a brief recess and then on our return, Mr. Hawkes will be the first questioner. Perhaps we can be back at 11.20 a.m.

• 1113

• 1119

**The Chairman:** I would like to call the meeting to order. The next questioner is Mr. Hawkes.

**Mr. Hawkes:** Thank you, Madam Chairman.

• 1120

I would like to focus my questions on pages 12-36 through 12-42 of the Auditor General's report. But those pages deal with Human Resources Management, Military Training and Development, Civilian Human Resource Planning and the Civilian Training and Development. The section is really only seven pages, Madam Chairman, of the report, but it deals with 40% of the expenditure of the department. It is well over a \$3 billion expenditure this year, and it occurs every year.

I have been over those pages several times and would say at the outset that I do not find the Auditor General's paragraphs as clear-cut or as helpful to Members of Parliament as is the normal case. I am left with an overall impression that the planning system is in chaos, that the training system is in chaos, that indeed there may be enormous waste. If there is a 10% waste factor, that is a sum in excess of \$300 million being wasted; if it is 5%, it is still \$150 million. So the numbers are large. The overall impression is that things are not right. As a Member of Parliament, I have some difficulty in parts of those pages at least in understanding what the problem is.

[Translation]

**M. Cassidy:** Est-ce qu'un objectif de profit de 12 p. 100 - après que tout a été payé - vous semble raisonnable? Qu'en pensez-vous, monsieur Dye?

**M. Dye:** Madame la présidente, je n'ai pas suffisamment d'expérience du domaine pour me permettre de porter un jugement sur l'importance des profits auxquels on pourrait s'attendre dans le secteur de la fabrication des armements ou de la construction des cellules aéronautiques. Il est généralement reconnu dans le monde que ces gens-là oeuvrent dans le domaine depuis bien longtemps et cette question a, d'ailleurs, fait l'objet d'une étude approfondie par le gouvernement américain qui achète beaucoup plus que le gouvernement canadien. À mon avis, 12 p. 100 est raisonnable. D'après mon expérience d'homme d'affaires, cela ne me paraît nullement excessif.

**M. Cassidy:** Bien que ce n'est pas un projet prévoyant la majoration des coûts, dans le sens traditionnel du terme, il pourrait éventuellement fonctionner comme tel, n'est-ce pas?

**M. Dye:** Oui, je crois que vous avez raison.

**M. Cassidy:** Merci.

**La présidente:** Merci. Nous allons maintenant prendre une petite pause et à notre retour M. Hawkes sera le premier intervenant. Je vous demanderai revenir à 11 h 20.

**La présidente:** Je déclare la séance ouverte. Le prochain intervenant est M. Hawkes.

**M. Hawkes:** Merci, madame la présidente.

Ma question a trait surtout aux pages 12-39 à 12-47 du rapport du vérificateur général. Ces pages traitent de la gestion des ressources humaines, de la planification des effectifs militaires, de la formation et du perfectionnement des militaires, de la formation et du perfectionnement des civils. Cette section ne comprend que sept pages du rapport, madame la présidente, mais on y retrouve près de 40 p. 100 des dépenses du ministère. Il s'agit de dépenses de plus de 3 milliards de dollars cette année, et c'est le même cas chaque année.

J'ai lu ces pages à plusieurs reprises, et je vous dirai tout de suite que je ne trouve pas les paragraphes du vérificateur général aussi clairs ni aussi utiles aux députés que ce n'est le cas habituellement. Je reste sur l'impression que le système de planification est cahotique, de même que le système de formation, et qu'en réalité il y a un gaspillage énorme. Si le facteur de perte est de 10 p. 100, cela signifie que plus de 300 millions de dollars sont gaspillés, s'il est de 5 p. 100, la somme est quand même de 150 millions de dollars. Par conséquent, les montants sont élevés. L'impression générale qui s'en dégage c'est que quelque chose ne va pas. En tant que député du



[Texte]

I would like to begin by asking Mr. Dewar what his sense is of the problem. Is there a problem in terms of the human resources planning process within the department? Is there a problem on the training side, and is it of the magnitude that this report leads me to believe might be the case?

**Mr. Dewar:** Madam Chairman, my judgment is that we do not have a problem of that magnitude. Obviously we have problems, and we are working on them on both the military and civilian personnel sides. In a department of this size, obviously, there are systems corrections to be made all the time. To speak of the civilian side, which I pay particular attention to because of my duties, I personally think we have in National Defence human resources planning and training systems which I find more reliable and productive than, frankly, I did in some other departments in which I have served.

I would be happy to comment on more specific elements of this thing. I am finding it a bit difficult to know just what part of the total section of the report the question relates to. I have a number of comments I could make on military personnel planning and training, and the same things on the civilian side, if you wish me to. But I do not want to launch into that without knowing whether the question is directed at a particular part.

**Mr. Hawkes:** Let me try another level of question, then, and I will get to specific questions in a couple of minutes.

I am left with the impression that the military does not know what kinds of people power it needs, that it has no plan on the military side, that really there is no plan in place which tells you how many people you need with what kinds of skills. Is that a legitimate conclusion? I think the Auditor General really draws that conclusion, and is it legitimate?

**VAdm Mainguy:** Madam Chair, I would submit that we have a plan. I should say that in the last two or three years there has been a growing realization that the notion of forces in being, which had been part of government policy for a great many years, should transfer to a notion that, to be effective in deterrence, forces have to be sustainable and at higher states of readiness than has been the case in the past. It was partly this that triggered the revitalized planning for mobilization, and also, that was woven in with the normative planning process to which I alluded earlier. That process has revealed that considerable adjustments may be needed in order to become fully effective under the new assessment of the threat.

• 1125

So I believe the Auditor General came in somewhere in the middle of this and correctly observes that probably the policies he saw articulated in documents for personnel were not what he was seeing going on around him. I would sympathize with

[Traduction]

Parlement, j'ai eu un peu de difficulté à comprendre dans ces pages où se situait vraiment le problème.

J'aimerais d'abord demander à M. Dewar ce qu'il pense du problème. Est-ce qu'il y en a un dans le processus de planification des ressources humaines au ministère? Est-ce qu'il y en a un sur le plan formation et a-t-il l'envergure que ce rapport me porte à croire?

**M. Dewar:** Madame la présidente, je suis d'avis que nous n'avons pas de problème de cette envergure. Nous avons évidemment des problèmes, nous y travaillons à la fois sur le plan militaire et civil. Dans un ministère de cette importance, il est évident que nous devons apporter des correctifs au système à tout moment. Pour ce qui est du côté civil, j'y porte une attention toute particulière à cause de mes fonctions, je crois personnellement que nous avons des systèmes de planification et de formation des ressources humaines qui sont plus fiables et productives, je vous l'avouerai franchement, que dans d'autres ministères où j'ai travaillé.

Je répondrai avec plaisir aux questions concernant des éléments plus précis dans ce domaine. Surtout qu'il est un petit peu difficile de savoir exactement à quelles parties de l'ensemble de la section du rapport votre question se rattache. Si vous le désirez, je pourrais faire quelques remarques au sujet de la planification et de la formation du personnel militaire, et il en va de même pour le côté civil. Cependant, je ne veux pas me lancer sans savoir exactement à quoi s'adresse votre question.

**M. Hawkes:** Permettez-moi d'aborder un autre aspect de la question, je poserai ensuite des questions plus précises.

J'ai l'impression que les militaires ne savent pas de quel genre d'autorité ils ont besoin, et qu'il n'y a pas de planification du côté militaire, qu'il n'y a pas vraiment de plan en vigueur qui vous dirait combien de personnes vous avez besoin et pour quelles compétences. Est-ce une conclusion légitime? Je crois que le vérificateur général a tiré la même conclusion, et je vous demande si c'est légitime?

**VAm Mainguy:** Madame la présidente, je répondrai que nous avons un plan. Au cours des deux ou trois dernières années, on s'est rendu de plus en plus compte que la notion des forces armées existantes, qui font partie de la politique gouvernementale depuis bien des années, devrait être modifiée pour adoption une notion, plus efficace sur le plan de dissuasion, afin que les forces armées soient davantage prêtes à répondre aux situations d'urgence si les cas se présentaient, que ce n'était le cas par le passé. C'est cette réalisation qui en partie a déclenché la planification revitalisée pour la mobilisation et également qui s'est intégrée à nos processus de planification normative dont j'ai parlé plus tôt. Ce processus a montré que les rajustements considérables sont nécessaires pour que nous devenions plus efficaces en vertu de la nouvelle évaluation de la menace.

Je crois donc que le vérificateur général est arrivé au beau milieu de tout cela et il observe à juste titre que les politiques observées dans les documents adressés au personnel n'avaient rien à voir avec ce qu'il constatait autour de lui. Il doit faire

[Text]

his having to assess on that basis. On the other hand, I think we are now coming closer and closer to being able to more clearly articulate our policies.

I might observe two other things. When you do articulate them, they are not far off. It is a question of tuning rather than completely rejigging. We have a very good, solid personnel training system taking recruits either into officer ranks or into other ranks and training them and making sure they are appropriately trained for various levels of needed activity and experience. We are also refining it and making it more responsive to the requirements of more sustainment and higher states of readiness.

**Mr. Hawkes:** I am not sure I understand that answer. How many tank commanders do we need, and do we have them?

**VAdm Mainguy:** We have enough tank commanders to run the existing tank force.

**Mr. Hawkes:** Do we have a surplus trained?

**VAdm Mainguy:** I could not answer that. I would have to get other experts to answer that particular question.

**Mr. Hawkes:** But as for those target numbers of the number needed and the number needed in excess and the level of experience, we have that level of planning in the Canadian Armed Forces today. We know how many tank commanders we need. Do we have that system in place? Yes or no.

**VAdm Mainguy:** Yes, we have. The personnel management in the Department of National Defence has two basic elements to it. One deals with people and the other deals with establishment and positions. They come together, and we could show in our establishment positions the authorized number of anybody who is employed in the armed forces. Now, what you will also find is a lot of internal debate going on within the department, but the answer to your question is yes. We can show you how many tank commanders or pilots or whatever we need and show you the control mechanisms we use to keep it visible and under one hand.

**Mr. Hawkes:** Let me try a question of a different order. I am just probing to see where the planning and the knowledge base is. But you do have a personnel policy that allows some military members of the armed forces to pursue advanced degrees, Masters degrees and even Ph.Ds. What is the average length of time they serve the Canadian military after completion of those degrees, and what proportion of them serve the Canadian military through the longest possible period, through to retirement?

**VAdm Mainguy:** Madam Chair, that is a very specific question. I do not know the answer.

[Translation]

une évaluation à partir de cela, et je sympathise avec lui. Par ailleurs, je crois que nous sommes maintenant de plus en plus en mesure d'expliquer clairement nos politiques.

Permettez-moi de souligner deux choses. Lorsqu'on explique ces politiques, c'est qu'on se rapproche de la réalisation. C'est une question d'ajustement plutôt que de refonte complète. Nous avons un très bon système de formation du personnel qui accueille des recrues parmi les officiers ou autres personnels, qui les forme et s'assure qu'ils reçoivent la formation appropriée aux divers niveaux d'activité et d'expérience requise. Nous l'améliorons également afin d'être mieux préparés à répondre aux exigences.

**M. Hawkes:** Je ne suis pas certain d'avoir compris votre réponse. De combien de commandants de chars d'assaut avons-nous besoin, et combien en avons-nous?

**VAm Mainguy:** Nous avons suffisamment de commandants de chars d'assaut pour diriger la force existante.

**M. Hawkes:** En avons-nous qui sont formés et excédentaires?

**VAm Mainguy:** Je ne puis répondre à cette question. Il me faudrait faire appel à d'autres experts pour y répondre.

**M. Hawkes:** Nous avons atteint le niveau de planification dans les Forces armées aujourd'hui pour ce qui est du nombre cible de militaires requis et du nombre nécessaire mais excédentaire ayant atteint ce niveau d'expérience. Nous savons de combien de commandants de chars d'assaut nous avons besoin. Est-ce que ce système est en place? Oui ou non?

**VAm Mainguy:** Oui, nous l'avons. La gestion du personnel au ministère de la Défense nationale comprend deux éléments de base. L'un traite des gens et l'autre des effectifs et des postes. Il faut les prendre ensemble et nous pourrions vous montrer parmi les postes des effectifs le nombre de personnes autorisées employées dans les Forces armées. Vous verrez aussi qu'il y a beaucoup de discussions internes au sein du ministère, mais pour répondre à votre question, c'est oui. Nous pouvons vous montrer de combien de commandants de chars d'assaut ou de pilotes ou d'autres personnes nous avons besoin et vous montrer aussi les mécanismes de contrôle que nous utilisons pour que ce soit visible et que nous ayons tout cela sous la main.

**M. Hawkes:** Je vais essayer de vous poser une question sur un sujet différent. J'essaie simplement de savoir où se situe la planification et la base de renseignements. Vous avez une politique touchant le personnel qui permet à certains membres militaires des Forces armées d'obtenir les diplômes supérieurs, des maîtrises et même des doctorats. Quelle est la durée moyenne de leur service comme militaires canadiens après avoir terminé les études, et quelle proportion demeure au sein des Forces armées comme militaire canadien, quelle est la période la plus longue, jusqu'à leur retraite?

**VAm Mainguy:** Madame la présidente, voilà une question très précise. Je n'en connais pas la réponse.

[Texte]

[Traduction]

• 1130

**Mr. Hawkes:** Do you have a system in place that gives you that kind of data?

**VAdm Mainguy:** Madam Chairman, in general, if we train somebody to these levels you have described, there is a period of service required for each period of training undertaken. It varies depending on the type of training and the type of classification. To be more specific than that, I would have to consult experts.

**The Chairman:** Mr. Dewar.

**Mr. Dewar:** I should mention that our Assistant Deputy Minister of Personnel is not here this morning because he had to be away from Ottawa. I would be happy to ensure that an answer by him is provided to Mr. Hawkes on the specifics, if that is satisfactory.

**Mr. Hawkes:** Mr. Dewar, can I stay with you for a second? In your judgment, is it an effective use of taxpayers' money, that particular program that puts people through to advanced degrees? Does the military benefit for a sufficient length of time for the investment, or do you examine problems from that perspective?

**Mr. Dewar:** Yes, I know that is examined and is part of the military personnel planning operation that is carried out under the Assistant Deputy Minister (Personnel) to evaluate those very questions. I have to say I have not personally reviewed that specific item recently and I have no comment I think I can make on it, but I would be happy to do such a review and give you a comment on it later.

**Mr. Hawkes:** It is not the biggest expenditure. I would like that kind of information. I would also like to know whether or not these people who have these advanced degrees by and large get further promotions. Or whether in effect it brings a halt to promotions to pursue advanced degrees. I guess I have anecdotal experience which tells me advanced degrees probably brings to a halt much in the way of further promotions. But I may be wrong in that.

Can I direct your attention to Paragraphs 12.178 and 12.179? The title of those two paragraphs is Validation and they are in the context of training. In the first paragraph, the Chief of the Defence Staff commissioned a study on validation. It was reported back in June, 1982. The Auditor General reports that two years later, mid-1984, really nothing had been done. The following paragraph says:

Although the report stated that "validation continued to be the missing link", no progress had been made by the Department to implement validation activities . . .

A validation activity is absolutely essential to the notion of training. You cannot tell whether you are spending training dollars wisely unless you have some kind of measure of

**M. Hawkes:** Avez-vous un système qui vous donne ces données?

**VAm Mainguy:** Madame la Présidente, je vous dirais d'une façon générale que si nous formons quelqu'un aux niveaux que vous avez décrits, nous exigeons de cette personne une période de service équivalente à sa période de formation. Tout dépend bien sûr du genre de formation et de la catégorie d'employé. Si vous voulez davantage de précisions, il faudrait que je consulte un spécialiste.

**La présidente:** Monsieur Dewar.

**M. Dewar:** Je devrais également mentionner que notre Sous-ministre-adjoint responsable du personnel n'est pas avec nous ce matin parce qu'il n'est pas en ville. Je serais toutefois heureux de lui demander de fournir à M. Hawkes tous les détails nécessaires, si cela vous convient.

**M. Hawkes:** Monsieur Dewar, voulez-vous me conserver votre attention pendant quelques instants encore? À votre avis, ce programme qui permet aux gens d'acquérir des diplômes supérieurs est-il vraiment une dépense efficace pour le Trésor public? Les Forces Armées bénéficient-elles suffisamment de cet investissement, est-ce que vous voyez les choses sous cet angle?

**M. Dewar:** Effectivement, je sais que nous voyons précisément les choses sous cet angle et ce programme fait partie de la planification des effectifs militaires qui relèvent du Sous-ministre-adjoint responsable du personnel. Je dois ajouter que je ne m'en suis pas moi-même occupé personnellement ces derniers temps et je ne pense pas avoir grand chose à dire à ce sujet, mais je serais très heureux d'étudier le dossier et de vous faire part de mes commentaires ultérieurement.

**M. Hawkes:** Ce n'est pas le plus important poste de dépense mais c'est néanmoins un renseignement que j'apprécierais. J'aimerais également savoir si ces gens qui ont obtenu un diplôme supérieur bénéficient d'une façon générale de promotions plus nombreuses ou si, inversement, le fait de poursuivre des études supérieures serait plutôt une entrave à cet égard. J'imagine que j'aurais moi-même quelques anecdotes à vous raconter à ce sujet car je sais d'expérience qu'un diplôme supérieur serait plutôt un obstacle, mais il se peut que je me trompe.

J'aimerais attirer votre attention sur les paragraphes 12.178 et 12.179 qui sont tous deux intitulés Validation et il s'agit ici encore de la formation. Dans le premier paragraphe, on signale que le chef de l'État-major de la Défense avait ordonné qu'une étude de la validation soit effectuée. Le rapport en fut fait en juin 1982. Le vérificateur général signale que, 2 ans plus tard, au milieu de 1984, rien n'avait en fait été réalisé. Le paragraphe suivant dit ceci:

Bien que ce rapport indique que la validation continuait d'être le chaînon manquant, le ministère n'a réalisé aucun progrès vers la mise en oeuvre des activités . . .

Une activité de validation est absolument essentielle pour le concept de la formation. Il est impossible de dire si le budget de la formation est dépensé à bon escient sans un étalon qui



[Text]

whether people learn, whether people can perform the task upon completion of the training. We have a problem identified in 1980, a report in 1982, and an Auditor General's comment that no progress had been made two years later. Do you accept that comment by the Auditor General, that you have had that sitting around for two years and no progress had been made?

**Mr. Dewar:** I am sorry, Madam Chairman, I am simply not prepared on this question. I apologize to the committee. I will see to it that an answer is provided.

**The Chairman:** Thank you. The answer could be sent to the committee clerk. He will ensure it is distributed to committee members.

**Mr. Hawkes:** In closing, could I ask the Auditor General to comment on the answers and the line of questioning? We have a bit of a problem because I had hoped we might get more clear-cut answers. Am I correct in asserting that you believe there is a lot of waste in this expenditure of \$3.2 billion on personnel and training?

• 1135

**Mr. Dye:** Coming back to Mr. Hawke's earlier remarks suggesting chaos and disarray in this area of personnel and in training, I do not think our chapter says that. We do have significant concerns. The root of this thing is the overall planning, the long-term planning process; it affects the training, the personnel policy, the acquisition of hardware. The whole thing is based on what it is the military is supposed to do; and while the military can tell us today how many tanks they have and therefore how many tank commanders are required for those tanks, the bigger question is how many tanks they should have to fulfill the role. They are working on this. We have heard a lot of testimony about forthcoming green papers and white papers, and their normative planning project will give an unconstrained view of what might be appropriate. That will eventually be boiled down to a white paper, which will be the government's approach.

In the meantime, I think these problems persist, and I think the department is trying to work on them. I think this work is desirable. They should pursue improving their training. For example, if you send your riflemen to shoot, you should know when they come back that they can shoot straight. That is all part of the process we were commenting on, and I think the department intends to work on it. But they have not done so yet. And that is why I raised it again.

**Mr. Hawkes:** If you are going out in the world to purchase training, I just wonder what systems are in place in the Department of National Defence to make sure that potential Canadian suppliers of training, training packages, and learning materials are approached and given an opportunity to bid. Is

[Translation]

vous permette de déterminer si les gens apprennent effectivement, s'ils peuvent vraiment assumer leurs fonctions lorsqu'ils ont terminé leur formation. Nous avons donc mis le doigt sur un problème en 1980, nous avons eu un rapport en 1982, le vérificateur général dit qu'aucun progrès n'avait été réalisé 2 ans plus tard, est-ce que vous acceptez cette remarque du vérificateur général qui revient à dire que pendant 2 ans, vous êtes resté assis à ne rien faire?

**M. Dewar:** Excusez-moi Madame la Présidente, je n'étais pas préparé à une telle question et je fais mes excuses au Comité. Je veillerai à ce qu'une réponse lui soit fournie.

**La présidente:** Je vous remercie. La réponse pourra être transmise au greffier qui la fera tenir aux membres du Comité.

**M. Hawkes:** Pour conclure, j'aimerais demander au vérificateur général son avis sur les réponses et les questions qui viennent d'être posées. Nous avons peut-être ici un problème en ce sens que j'avais espéré pouvoir obtenir des réponses plus précises. Ai-je raison de penser qu'à votre avis ces postes de dépenses de 3.2 milliards de dollars consacrés aux effectifs et à la formation comprend quand-même des gaspillages?

**M. Dye:** Pour en revenir à ce que disait M. Hawkes lorsqu'il parlait du chaos et de la désorganisation dans les domaines du personnel et de la formation, je ne pense pas que nous disions cela dans notre chapitre. Nous avons effectivement certains sujets d'inquiétude. À la base, il y a cette planification globale, cette planification à long terme qui a ses incidences sur la formation, la politique en matière de personnel et l'acquisition du matériel. Tout cela en fait est basé sur ce que les forces armées sont censées faire et même si les forces armées peuvent fort bien nous dire aujourd'hui combien de chars elles ont à leur inventaire et donc de combien de commandants de chars elles ont besoin, la principale question est de savoir de combien de chars elles auraient besoin pour remplir leur mission. Et c'est à cela qu'elles travaillent. Nous avons entendu parler d'abondance des futurs Livre vert et Livre blanc, et le projet de planification des normes du Ministère nous donnera une perspective claire de ce qu'il conviendrait de faire. Tout cela se résumera en fin de compte par un Livre blanc, et c'est de cette façon que le gouvernement procédera.

Dans l'intervalle, les problèmes demeurent et je pense que le Ministère essaie de s'y atteler et, dirais-je, c'est ce qu'il est souhaitable de faire. Il devrait continuer à améliorer l'activité formation. Ainsi, lorsqu'on envoie un soldat au champ de tir, il faut avoir le moyen de vérifier, à son retour, s'il parvient à tirer dans la cible. Tout cela fait partie du processus dont nous discutons, et j'ai le sentiment que le Ministère a l'intention de s'y atteler, même s'il ne l'a pas encore fait. C'est la raison pour laquelle j'en parlais une fois de plus.

**M. Hawkes:** Mais si le Ministère va s'adresser ailleurs pour ses besoins au niveau de la formation, quels sont les systèmes dont il dispose et qui lui permettent de vérifier que les éventuels fournisseurs canadiens de matériel ou de programme de formation soient mis au courant et aient le loisir de soumis-

[Texte]

this as competitive and well monitored a process as the purchase of capital projects like the CF-18? Is it done through Supply and Services? Is there due regard for economy and efficiency in the purchase of that part of our world?

**Mr. Dewar:** I will ask Mr. Killick to speak to that.

**Mr. Killick:** Madam Chair, where the product we are talking about is strictly Canadian, such as the armoured car program, we develop a complete Canadian training package. The contracting is done through the Department of Supply and Services. Where we purchase an equipment offshore, such as the F-18, we will take as much data as we can from the U.S. contractor, because we do not want to reinvent the wheel. We take a nucleus of instructors and send them to the plant; when they come back, we set up our own training facilities.

We are moving into individual training and software; we have just been working on initiative with the National Research Council and also with Honeywell Controls. We are developing individual packages either ourselves or with the help of industry or the National Research Council. In this program, a student can learn individually and at his own speed. We are trying to work in all these areas.

**Mr. Hawkes:** Is there a bidding process?

**Mr. Killick:** Oh yes.

**Mr. Hawkes:** There are a number of universities in Canada in the business of producing software relative to learning packages. Do they have a chance to bid?

**Mr. Killick:** Right.

**Mr. Hawkes:** Does this go through the normal Supply and Services process?

**Mr. Killick:** It goes through the . . .

**Mr. Hawkes:** Are they informed of the opportunity? 120 Do they have a chance to bid against Honeywell?

• 1140

**Mr. Killick:** Where there are no extenuating circumstances, in the sense of propriety, or when are starting off with a clean sheet, yes, we go through the competitive process.

**The Chairman:** Mr. McKinnon.

**Mr. McKinnon:** Thank you, Madam Chairman. I would like first of all to compliment Mr. Cassidy on the skillful manner in which he led the defendant through his side of the case now before the Supreme Court. He has aroused my interest to the extent that I will probably have to attend the court to hear the side of the defendant at a later date. I would like to speak on the same subject Mr. Cassidy was speaking on, the remark made by the deputy minister that this contract for the FD

[Traduction]

sionner? Cet élément de concurrence est-il suivi d'aussi près que dans le cas de grands projets d'acquisition de matériel du genre CF-18? Sont-ce les Approvisionnements et les Services qui s'en chargent? Lorsque des achats sont effectués dans ce domaine, tient-on compte comme il faut de l'économie et de l'efficience?

**M. Dewar:** Je vais demander à M. Killick de répondre à cette question.

**M. Killick:** Madame la présidente, si le produit dont nous parlons est essentiellement canadien, comme c'est le cas du véhicule blindé, nous élaborons un programme de formation à 100 p.100 canadien. Les contrats passent par le ministère des Approvisionnements et Services. Lorsque nous achetons du matériel à l'étranger, comme nous l'avons fait pour le CF-18, nous demandons à notre fournisseur américain autant de renseignements que possible étant donné que nous ne voulons pas réinventer la roue. Nous prenons un petit noyau d'instructeurs que nous envoyons chez le constructeur, et, à leur retour, nous mettons en place nos propres installations de formation.

Nous travaillons également dans le domaine du logiciel et de la formation individuelle et nous venons d'ailleurs à ce sujet de prendre l'initiative avec le Conseil national de recherche et la Société Honeywell Controls. Nous mettons au point des programmes personnalisés, soit nous-mêmes, soit avec la collaboration des fournisseurs ou du Conseil national de recherche. Dans le cadre d'un programme comme celui-là, un élève peut apprendre tout seul, à son propre rythme. Nous essayons donc de pénétrer dans tous ces domaines.

**M. Hawkes:** Procédez-vous par appel d'offres?

**M. Killick:** Certainement.

**M. Hawkes:** Il y a au Canada un certain nombre d'universités qui mettent au point et vendent des didacticiels. Ont-elles la possibilité de soumissionner?

**M. Killick:** Parfaitement.

**M. Hawkes:** Cela passe-t-il par les voies normales des Approvisionnements et Services?

**M. Killick:** Cela passe par . . .

**M. Hawkes:** Sont-elles tenues au courant des ouvertures? Peuvent-elles par exemple soumissionner en même temps que Honeywell?

**M. Killick:** Lorsqu'il n'y a aucune circonstance atténuante ou lorsqu'on repart à neuf. Oui, nous avons un processus de compétition.

**La présidente:** Monsieur McKinnon.

**M. McKinnon:** Merci, madame la présidente. Je voudrais tout d'abord féliciter M. Cassidy de l'excellente façon dont il a mené le défendeur pendant la présentation de son côté de l'affaire qui est actuellement devant la Cour suprême. Cela m'a intéressé au point que j'irai sans doute assister au procès un peu plus tard pour entendre les arguments du défendeur. J'aimerais, à la suite de M. Cassidy, commenter la remarque du sous-ministre selon laquelle le contrat du CF-18 n'est pas un

*[Text]*

team was not a cost-plus contract. I have looked it over several times, and as you go through the contract you find . . . Let me quote from article V, which says the total target profit applicable to the said contract . . . items is \$236 million, exactly 12% of item A, which is a total target cost applicable to the said contract end item. The economic adjustments that apply to this contract cover just about everything I can imagine would be inflated in price. While I have not worked out what the sinking value of the Canadian dollar has cost us, it is in hundreds of millions in this contract alone. Look at article X, subparagraph 6:

In recognition that the following portions of the total target cost are based on 1978 actual experience, this clause provides for adjustment to overhead and fringe benefits for variances thereto.

Fringe benefits, overheads, particularly on page 10.3 of the contract:

the base-line value of 13,130 equivalent contract-direct personnel, excluding field service personnel, represents the actual average number of direct personnel included in the contract as direct-base used for calculating the contractor's calendar year 1978 overhead rates adjusted for overtime. Changes from this total will inversely increase or decrease CF-18 Program overhead costs.

This means that as the work force gets smaller, and McDonnell Douglas is not doing too well, the cost of our aircraft goes up because it will will inversely increase. If they have tough times as far as their labour force is concerned, it will dwindle and the price of the plane will go up. Look at some other items. Labour adjustment—there is a provision made for the actual labour index to be taken into consideration—fringe benefits and overhead escalator adjustment, other McDonnell Douglas air company direct charges adjustment, Canadian labour adjustment, metal and metal products, foundry and forgings, aluminum shapes adjustment, titanium mill-shapes, industrial commodities adjustment, fringe benefits, overhead adjustment . . . I really have puzzled for a long time as to just what in the aircraft will not be adjusted upwards if the price goes up at all, which is the cost. I would like to hear of any item that can go up in cost which we will not pay the cost on. I thought maybe the tires would come without an adjustment, but I presume they are under Industrial Commodities.

Titanium, aluminum, foundry and forgings, metal, labour costs: What part of this contract is not cost plus?

**The Chairman:** Mr. Dewar.

**Mr. Dewar:** There are in the contract obviously a lot of cost adjustment clauses which have to do with the anticipation of the experience over a long period of time of the company producing the airplanes and what may happen to various costs in that period. I have difficulty myself in interpreting that as a cost-plus situation. I think that it is true there is a cost

*[Translation]*

contrat en régie intéressée. Je l'ai relu à plusieurs reprises; on y trouve un peu partout . . . par exemple à l'article 5, on dit que le total du profit escompté applicable aux articles de contrat en question s'élève à 236 millions de dollar, soit exactement 12 p. 100 de l'article A, c'est-à-dire un coût cible total applicable à l'article de contrat en question. Les ajustements d'ordre économique qui s'appliquent à ce contrat visent à peu près tout ce dont le prix pourrait augmenter. Si je n'ai pas calculé ce que la baisse du dollar canadien nous a coûté, je sais que c'est de l'ordre de centaines de millions de dollars pour ce seul contrat. Voyons l'article X, sous-alinéas 6:

Étant donné que les parties suivantes des prévisions du coût total sont basées sur des données observées en 1978, la présente clause permet de rajuster des frais généraux et les avantages sociaux en fonction des fluctuations économiques.

Au sujet des avantages sociaux, des frais généraux, particulièrement à la page 10.3 du contrat, on lit:

la valeur de base est de 13,130 individus directement employés par un contrat équivalent (à l'exclusion du personnel du service de liaison) et représente la moyenne réelle du nombre d'individus directement concernés par la base directe de l'adjudicataire utilisé pour le calcul de la base de frais généraux de l'année 1978, après rajustement en fonction des heures supplémentaires. Les modifications apportées à ce total entraîneront une augmentation ou une diminution des frais généraux du programme CF-18.

Cela veut dire qu'au fur et à mesure que l'effectif diminue, et McDonnell Douglas ne réussit pas très bien en affaire, le coût de l'avion augmente, car il en coûtera plus cher de la construire. Si la compagnie éprouve des difficultés au niveau de son effectif, celui-ci va diminuer et le prix de l'avion augmentera. Voyons d'autres articles. Le rajustement de la main-d'œuvre—il y a une disposition dont il faut tenir compte au sujet de l'indice réelle de main-d'œuvre—le rajustement des avantages sociaux, l'augmentation ou la diminution des frais généraux, un autre rajustement des frais directs de la compagnie aérienne McDonnell Douglas, le rajustement de la main-d'œuvre canadienne, le métal et les produits métalliques, la fonderie et les articles forgés, l'ajustement des formes en aluminium, les pièces en titane, le rajustement des biens industriels, les avantages sociaux, le rajustement des frais généraux . . . J'ai cherché longtemps pour trouver un élément de l'avion dont le prix n'augmentera pas. J'aimerais savoir s'il y a une pièce dont le prix n'augmentera pas sans que nos dépenses augmentent. J'ai pensé que peut-être le prix des pneus ne serait pas rajusté, mais j'imagine qu'ils sont classés dans la catégorie des biens industriels.

Le titane, l'aluminium, la fonderie et les pièces forgées, le métal, les coût de main-d'œuvre. Quelle partie de ce contrat n'est pas en régie intéressée?

**La présidente:** Monsieur Dewar.

**M. Dewar:** Il est évident que le contrat contient un grand nombre de clauses de rajustement des coûts, qui tiennent de la longue expérience de la compagnie au chapitre de la construction d'avion et de ce qui peut arriver aux coûts sur une certaine période. J'ai de la difficulté à croire qu'il s'agit d'un contrat en régie intéressée. C'est effectivement un régime de rajustement



## [Texte]

adjustment regime there, but I do not think it is a cost plus situation. Perhaps Mr. Kerr would like to comment further on how that should be interpreted.

• 1145

**Mr. Kerr:** I ask members of the committee to reflect upon the period of time for performance of the work. The contract was awarded in 1980 and final delivery of aircraft is in the order of 1988-89. This is a period of eight to nine years.

Obviously the base cost price which the contractor was considering as the cost of production for 1979, when he was entering into the arrangements with the Government of Canada which led to a contract, required that there be a projection of cost increases for his labour, material and other cost factors over that period of time. If we were to have agreed to a fixed-price contract in current dollars for the contract, the contractor would have been obliged to forecast and estimate the inflationary effects on his base cost and to incorporate that in a fixed-price offering.

The government, on the other hand, would have been in the position of testing the credibility of the forecasted inflation rates over that long period of time. I suggest the contractor would have taken the necessary measures to safeguard his position in that arrangement.

It is because the performance period of the contract is so long and because the future with respect to the rate of inflation is difficult to forecast that both parties agreed to subject the base costs to upward or downward adjustment depending upon the actual performance of certain indices in relation to the forecasted performance of those indices.

**Mr. McKinnon:** Madam Chairman, I accept that explanation. What I have difficulty with is anybody trying to pass this off as some kind of a hard-driven contract that would break McDonnell Douglas or cause them to squirm at all. This contract, it seems to me, is a cost-plus program under a different name. It may be denied, but every cost you can think of will be taken into consideration and the end price will be increased to respect it.

I do not have any great objection to that. I realize the difficulties you have in making long-term contracts. But why pretend it is something that it is not? That is the part I have difficulty understanding. I was rather surprised this morning that once again this—I suppose “shibboleth” is too strong a word to use—is not a cost-plus program. That is a bunch of nonsense as far as I am concerned.

**The Chairman:** Mr. Kerr.

**Mr. Kerr:** Madam Chairman, I would like to comment with respect to the member's remarks. The ceiling price in the contract is subject to change only in accordance with the formula provided in the contract. This has to do with the movement of the indices as published in relation to the forecast or estimates incorporated in that ceiling price. There is no adjustment in the ceiling other than for the movement of those indices as they differ or vary from the forecast of the performance of those indices that is incorporated in the ceiling.

## [Traduction]

des coûts, mais je doute qu'il s'agisse d'une situation de régie intéressée. M. Kerr voudrait peut-être ajouter quelque chose à ce sujet.

**M. Kerr:** Je demande aux membres de penser aux délais d'exécution du travail. Le contrat a été adjugé en 1980 et la livraison finale des avions est prévue pour 1988-1989. C'est un délai de huit ou neuf ans.

Il va sans dire que le coût de base que l'adjudicataire a envisagé pour la production de l'avion en 1979 lorsqu'il établissait les modalités du contrat avec le gouvernement du Canada comprenait des projections d'augmentation de coût de main-d'oeuvre, de matériel et d'autres facteurs sur cette période. Si nous avions convenu d'établir un contrat à prix fixe en dollars courants, l'adjudicataire aurait été obligé de faire des prévisions, de calculer les effets de l'inflation sur le coût de base et de l'incorporer dans sa soumission de contrat à prix fixe.

Par ailleurs, le gouvernement aurait été en mesure d'éprouver le bien fondé des taux d'inflation annoncés, et ce durant un bon moment. J'en conclus que l'entrepreneur aura pris les dispositions nécessaires pour se protéger.

Étant donné que la période d'exécution du contrat est si longue et qu'il est impossible de prévoir le taux d'inflation, les deux parties ont convenu que les coûts de base seraient augmentés ou diminués selon l'évolution réelle de certains indices comparativement à leur évolution prévue.

**M. McKinnon:** madame la Présidente, j'accepte cette explication. Ce que je ne comprends pas, c'est que l'on essaie de nous faire croire qu'il s'agit d'un contrat très sévère qui pourrait ruiner McDonnell Douglas ou, à tout le moins, inquiéter cette compagnie. Selon moi, c'est un contrat en régie intéressée sous un faux nom. On le nie peut-être, mais tous les coûts possibles et imaginables seront pris en considération et le prix final sera augmenté en conséquence.

Je n'ai aucune objection à ceci. Je comprends bien les difficultés d'exécution de contrats à long terme. Mais pourquoi faire croire que c'est quelque chose d'autre qu'un contrat en régie intéressée? C'est ce que je ne comprends pas. J'ai été un peu surpris de voir qu'encore une fois ce matin on jouait à la politique cocardière—quoi que ce soit peut-être une expression un peu forte—en prétendant qu'il ne s'agit pas d'un contrat en régie intéressée. Selon moi, c'est de la foutaise.

**La présidente:** Monsieur Kerr.

**M. Kerr:** Madame la présidente, j'aimerais répondre aux commentaires de M. McKinnon. Le prix plafond du contrat n'est sujet à changements que conformément à la formule prévue dans le contrat. Cela dépend de l'évolution des indices publiés relativement aux prévisions ou au budget incorporés dans ce prix plafond. Il n'y a aucun rajustement au prix-plafond sauf pour tenir compte de l'écart entre la performance réelle des indices et la performance prévue qui avait été calculée à l'origine.

[Text]

• 1150

I mentioned in my earlier comments that the contractor is currently forecasting a loss on the performance of the contract for the Prime Mission Vehicles. The loss he is forecasting is substantial. Under those conditions it is difficult to accept the premise that the contract is cost plus.

**Mr. McKinnon:** Perhaps we should have McDonnell Douglas come and talk to us. I will be surprised, pleasantly surprised, if they do not make a substantial profit in the order of a quarter of a billion dollars, or more.

I would like, Madam Chairman, if I have time, to change to a different subject. It is the Auditor General's report at page 12-4, paragraph 12.18. The Auditor General points out that:

The Department of National Defence should design and present to Cabinet a peacetime force structure for the longer term with an appropriate link to wartime requirements, which can be used as a basis for shorter term decisions within the Policy and Expenditure Management process.

This gives me some difficulty as to what are the parameters of the Auditor General's responsibilities. The difficulty the Department of National Defence might have in following this—and I noted they had responded to it—is a difficulty in determining what any future war is going to be like.

The expedition to the Falklands has put into question long-held beliefs about the survivability of surface vessels in the navy. SDI, whether you like it or not, may well change the determination of the length of conventional or other wars. All of these imponderables present a real problem with anybody trying to determine whether we should have a land force that is heavy in armour. The SMART weapons that are now in the battlefield call into question the survivability of tank forces.

It may be easy for an auditor to look at them and to think it would be nice to have a long-range plan that everybody would know exactly where we are going to be 20 years from now, but it is not that easy when modern technology marches ahead so extremely quickly. I think that the Surface-to-Air Missilery in the Six Day War changed forever the idea of the role of air-breathing airplanes, as have these other events that I have mentioned.

I am rather surprised to see this recommendation, and I tend to sympathize with the Department of National Defence. I would not blame them if they were to turn to you, sir, and say: Just what kind of war are you planning to have? They would like to know what kind of war the next war is going to be, if their role is to protect us in the event of war; and I do not think anyone knows.

[Translation]

J'ai mentionné plus tôt que l'adjudicataire prévoit à l'heure actuelle d'essuyer une perte au chapitre de la performance du contrat de l'avion équipé. C'est une perte substantielle. Dans ces conditions, il est impossible de croire qu'il s'agit d'un contrat en régie intéressée.

**M. McKinnon:** Nous devrions peut-être inviter McDonnell Douglas à comparaître devant le Comité. Je serais surpris—agréablement surpris—que cette compagnie ne réalise pas d'importants profits de l'ordre d'un quart de milliard de dollars, ou plus.

Madame la présidente, si j'en ai le temps, j'aimerais passer à un autre sujet. Il s'agit du paragraphe 12.8, page 12-4, du rapport du vérificateur général. On y lit ce qui suit:

Le ministère de la Défense nationale devrait concevoir et présenter au Cabinet une structure des forces à long terme pour les temps de paix, et y associer les exigences en temps de guerre. Cette structure pourrait servir de base aux décisions à court terme liées au Système de gestion des secteurs de dépenses.

Cela m'incite à m'interroger sur ce que sont les paramètres des responsabilités du vérificateur général. Le ministère de la Défense nationale... qui a d'ailleurs répondu à cette recommandation... aurait de la difficulté à la suivre, car il est impossible de déterminer la forme que prendra une guerre future.

L'expédition aux îles Malouines a remis en question les idées de longue date que nous avions au sujet de la capacité de survie des bâtiments de surface de la marine. Qu'on le veuille ou non, l'initiative de défense stratégique pourrait bien changer l'idée que l'on a de la durée d'une guerre conventionnelle ou autre. Tous ces impondérables posent un véritable problème pour quiconque essaie de déterminer s'il devrait mettre sur pied des forces terrestres lourdement armées. Les armes que l'on utilise actuellement sur les champs de bataille remettent en question la capacité de survie des forces qui utilisent des chars d'assaut.

Il est peut-être facile pour un vérificateur de les examiner et de se dire qu'il serait bon d'établir un plan à long terme afin que tout le monde sache exactement où nous en serons dans 20 ans; cependant, ce n'est pas si facile que cela lorsque la technologie moderne progresse si rapidement. À mon avis, les missiles sol-air employés au cours de la guerre de six jours, ainsi que les autres événements que j'ai mentionnés, ont changé à jamais la perception que nous avons du rôle de l'avion à moteur aérobic.

Je suis plutôt étonné de voir cette recommandation et j'ai tendance à me ranger du côté du ministère de la Défense nationale. Je comprendrais bien que ses représentants vous demandent quel type de guerre vous prévoyez au juste. Ils aimeraient bien savoir quel genre de guerre sera la prochaine, puisque leur rôle est de protéger le Canada en cas de guerre. Je doute que quiconque le sache.

**A witness:** Would Mr. McKinnon care for a response?

**Un témoin:** M. McKinnon voudrait-il une réponse?

[Texte]

**Mr. McKinnon:** I would like to hear from the Auditor General.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** It seems fundamental to me, Madam Chair, that any large process of government should have a plan. To proceed without a plan would be folly.

Certainly there are great difficulties in forecasting technologies of military. Some are well known, maybe five or ten years in advance. I agree with you, it does put the military in a very difficult position to know what the threat will be 20 years hence, but I do think they have a capability of surveying the environment they know and can reasonably anticipate and then provide a plan for those who must allocate resources to meet the uncertainties they are forecasting. Now, I know that is difficult to do, given the uncertainties of a military situation, but it would be foolish not to have a plan.

• 1155

We are seeing the results of a lack of planning, in my view, in terms of a global plan. Does the military know whether they should commit their resources to their NORAD responsibilities, their NATO responsibilities, their northern frontier responsibilities, their maritime coastal responsibilities, or some internal domestic situation for which they must take responsibility? I think they need some clarification from the government on these issues so they know how to proceed to use these very expensive resources as best they can, given the overall difficulty that there are uncertainties. I would suggest it is better to have a plan than not to have a plan. So I would argue in favour of a plan and modifying it as the environment changes.

**Mr. McKinnon:** It seems to me then, Mr. Auditor General, that you are really supportive of the white paper, which would be a plan as to where we would go in the next decade. It is being led by a green paper which, presumably simply will lay the groundwork for the white paper which is expected before the end of this calendar year. Would that satisfy your request here? You do not mention it in this paragraph, but I presume it is a pretty accurate description of what a white paper would be.

**Mr. Dye:** Madam Chair, I do not know whether I am going to be in agreement or disagreement. Probably it would be inappropriate for me to have an opinion on government policy when it does come out. But I think it would be desirable that the government have a policy and, apparently, it is being generated through this analysis of the normative plan which should be near completion now. And that, I gather, is going to lead to a green paper for discussion and a white paper for a government position. I will not express an opinion on the position in the end, but I do think it is valuable to the military and civilian staffs in defence to know what it is the government wants, so that they can then try to deliver what it is expected of them.

[Traduction]

**M. McKinnon:** J'aimerais savoir ce qu'à à dire le vérificateur général.

**La présidente:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Il me semble fondamental, madame la présidente, que tout processus gouvernemental d'envergure comporte un plan. Ce serait folie que de procéder sans plan.

Bien entendu, il est extrêmement difficile de prévoir les technologies d'ordre militaire. Certaines sont bien connues cinq ou dix ans à l'avance. Je suis d'accord avec vous, il est très difficile pour les forces armées de prévoir les menaces qui nous attendent dans 20 ans. Par contre, elles sont tout de même capables d'évaluer la situation et de prévoir raisonnablement ce qui pourrait se produire afin de préparer un plan qui servira à ceux qui doivent affecter les ressources pour tenir compte des incertitudes prévues. Je sais que ce n'est pas facile étant donné l'incertitude de toute situation militaire, mais il serait ridicule de ne pas établir de plan.

A mon avis, nous voyons déjà les résultats de l'absence d'un plan global. Les forces armées savent-elles si elles devraient consacrer leurs ressources à leur responsabilité vis-à-vis du NORAD, leur responsabilité envers l'OTAN, leur responsabilité relative à la frontière du Nord, leur responsabilité relative aux côtes, ou à une situation nationale pour laquelle elles doivent prendre la responsabilité? Je pense qu'il revient au gouvernement d'apporter des précisions sur ces questions afin que les forces sachent comment procéder et comment faire la meilleure utilisation possible de ressources très onéreuses, étant donné la difficulté générale que pose l'incertitude. À mon avis, il est préférable d'établir un plan plutôt que de ne pas en établir. Je suis donc en faveur de l'établissement d'un plan, quitte à le modifier au fur et à mesure que la situation change.

**M. McKinnon:** Il me semble donc, monsieur le vérificateur général, que vous êtes en faveur du Livre blanc, qui est un plan de notre situation éventuelle pour les 10 prochaines années. Ce document sera précédé par un Livre vert; ce dernier, je le suppose, jettera les fondations pour le Livre blanc, qui doit être présenté avant la fin de la présente année civile. Est-ce que cela satisferait votre recommandation? Vous n'en faites pas mention dans ce paragraphe, mais je suppose que c'est une description assez fidèle de ce que serait un Livre blanc.

**M. Dye:** Madame la présidente, je ne puis dire si je suis en faveur ou non. Je pense qu'il ne conviendrait pas que j'émette une opinion de la politique gouvernementale lorsque le Livre blanc paraîtra. Toutefois, il serait souhaitable que le gouvernement établisse une politique; d'ailleurs, je crois que c'est le cas si l'on en juge par l'analyse de la planification normative qui devrait bientôt être achevée. Je suppose que cela va mener au Livre vert, qui sera discuté avant de devenir le Livre blanc, qui reflétera la position du gouvernement. Je n'émettrai aucune opinion sur la position du gouvernement lorsqu'elle sera présentée, mais je crois qu'il serait utile, tant pour le personnel militaire que le personnel civil de la défense, de savoir ce que veut le gouvernement, afin qu'ils puissent accomplir la tâche qui leur est demandée.



[Text]

**Mr. McKinnon:** I take it, then, that you are in agreement with the process of having a green paper followed by a white paper, and you will reserve your opinion of the white paper until you have seen it, at least.

**Mr. Dye:** Madam Chair, I am not intending to give an opinion on the white paper, and I understand the process of going from green to white is a long-standing tradition that seems to work, and I am not opposed to it.

**Mr. McKinnon:** Thank you, Madam Chair.

**The Chairman:** Thank you. The next questioner is Mr. Redway who, in fact, had asked a question about long-term planning on March 5, and may very well wish to continue from there.

**Mr. Redway:** Just before I do that, Madam Chair, I wanted to touch briefly on two other points that have been raised earlier this morning, I believe, by Mr. Fennell, one being in relation to the information systems. My understanding is that there are in fact three information systems: Automated Establishment Record System, Personnel Management Information System, and the Automated Forecasting System. The Auditor General, in his report, has been somewhat critical and indicated that there is need to improve all those information systems. I understood this morning you had made a commitment, I believe, that you expected that in five years time as to the Personnel Management Information System, you would have satisfied the concerns which the Auditor General has raised here. I would like to know what the timeframes are by which you could expect to have all the concerns of the Auditor General resolved as far as these information systems are concerned.

**Mr. Dewar:** I would like to recall to Mr. Redway that I stressed, when I talked about this subject, the fact that the department takes an evolutionary approach toward it. My own view is that it is very difficult to determine a date at which one has finished. I do not think one is ever finished.

**Mr. Redway:** I was not suggesting to finish, and I do not think Mr. Dye in his report was suggesting that you ever finish these things; they are ongoing and you are updating them all the time. I meant but merely to at least address the concerns, and be at a stage where you are able to be updating instead of catching up from nowhere. How long is it going to take you to do that?

• 1200

**Mr. Dewar:** This would be within our ADP planning process and perhaps General Harrison can help us with some comments and dates.

**BGen Harrison:** Madam Chair, I would just like to make a point of clarification. We were not necessarily speaking about the three specific systems you mentioned, sir.

**Mr. Redway:** Well, I am. I hope you will comment on all of them.

[Translation]

**M. McKinnon:** Si je comprends bien, donc, le processus d'établissement d'un Livre vert, suivi d'un Livre blanc vous convient, et vous n'avez pas l'intention de formuler une opinion au sujet du Livre blanc, du moins avant de l'avoir lu.

**M. Dye:** Madame la présidente, je n'ai pas l'intention d'émettre d'opinion sur le Livre blanc. Je sais que le processus de présentation d'un Livre vert, suivi d'un Livre blanc, est une tradition de longue date qui semble fonctionner, et je ne m'y oppose aucunement.

**M. McKinnon:** Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Merci. C'est au tour de M. Redway, qui, en fait, avait posé le 5 mars dernier, une question au sujet de la planification à long terme; il pourrait bien vouloir reprendre la discussion.

**M. Redway:** Avant de le faire, madame la présidente, j'aimerais d'abord discuter rapidement de deux autres points qui ont été soulevés ce matin par M. Fennell, je crois, l'un ayant trait aux systèmes d'information. Je crois comprendre qu'il existe trois systèmes d'information différents: le système automatisé d'information sur l'effectif, le système d'information pour la gestion du personnel et le système automatisé d'établissement des prévisions. Dans son rapport, le vérificateur général semblait critiquer ces trois systèmes d'information et indiquait qu'il était nécessaire d'y apporter des améliorations. Si j'ai bien compris, vous vous êtes engagé ce matin, à prendre d'ici cinq ans, les mesures nécessaires pour corriger la situation soulignée par le vérificateur général au sujet du système d'information pour la gestion du personnel. J'aimerais savoir quel est le calendrier que vous vous êtes fixé pour répondre à toutes les conclusions du vérificateur général au chapitre des systèmes d'information.

**M. Dewar:** Je tiens à rappeler à M. Redway que, lorsque j'ai discuté de cette affaire, j'avais souligné le fait que le Ministère avait adopté une optique graduelle pour cette situation. Selon moi, il est très difficile de fixer une date finale. Je ne crois pas que l'on puisse jamais terminer ce genre de travail.

**M. Redway:** Je ne parlais pas de terminer, et je ne crois pas que M. Dye, dans son rapport, vous demandait de terminer ces choses; ce sont des situations permanentes qu'il faut mettre à jour constamment. Je voulais tout simplement savoir quand vous prévoyez étudier ces questions pour en être au point où vous procédez à la mise à jour, plutôt que de faire du rattrapage. Combien de temps pensez-vous que cela va vous prendre?

**M. Dewar:** C'est notre processus de planification qui fait appel au DAD. Le général Harrison a peut-être quelques observations et quelques dates à ce sujet.

**Bgen Harrison:** Nous ne parlions pas nécessairement de ces trois systèmes, auparavant, précisons-le.

**M. Redway:** Ce sont les trois qui m'intéressent, en ce qui me concerne. J'espère que vous pouvez me parler des trois.

[Texte]

**BGen Harrison:** There is a project currently in its initial stage to update our Personnel Management Information System.

**Mr. Redway:** How long will it take to update it to the stage where it will solve Mr. Dye's concerns?

**BGen Harrison:** I am not in a position to identify the precise amount of time, but given the experience with projects of that size, I believe that in about five years it should be at its next mark, if you will.

**Mr. Redway:** You think that in five years you will be at a stage to satisfy the concerns Mr. Dye has raised here.

**BGen Harrison:** In my opinion, yes, sir.

**Mr. Redway:** What about the Automated Establishment Record System?

**BGen Harrison:** That program is currently running and is being maintained and enhanced on an as-required basis. At the present time, I do not believe there is a requirement to upgrade it.

**Mr. Redway:** Maybe I could ask Mr. Dye if he is now satisfied that this particular system needs nothing as far as the Auditor General is concerned.

**Mr. Dye:** Madam Chair, my understanding was that they were planning an improvement, not that the improvement had been implemented. We have not been back to find out and so I am unable to give you any indication of our satisfaction.

**Mr. Redway:** Are you telling me now that all of these things have been done?

**VAdm Mainguy:** Madam Chair, I think I would like notice of this. If it is the system I am thinking of, we do indeed have an Automated Establishment Record System, which is in the system operated by the Director General of Organization and Management. I guess in every system in the department, there are people who are planning to update it. I do not know the stage of such planning at the moment. We could get a specific answer, assuming I have the right system.

**Mr. Redway:** Could you please communicate a specific answer and a date for completion to us, if at all possible?

**The Chairman:** Excuse me, Mr. Redway. You are referring to paragraph 12.188 of the Auditor General's report, are you not?

**Mr. Redway:** Paragraph 12.188, correct.

**The Chairman:** Would that assist Admiral Mainguy in identification?

**VAdm Mainguy:** Madam Chair, I will have to get back with a specific answer.

**Mr. Redway:** I could move on to paragraph 12.190, which is the Automated Forecasting System. How long is it going to take you before you will have satisfied the Auditor General's concerns with respect to that system?

[Traduction]

**Bgén Harrison:** Il y a un projet qui débute actuellement et qui est destiné à améliorer le système d'information sur la gestion du personnel.

**M. Redway:** Il vous faudrait combien de temps pour en arriver à un stade satisfaisant pour M. Dye?

**Bgén Harrison:** Je ne suis pas en mesure d'être précis à ce sujet, mais d'après les autres projets de ce genre, il faut compter environ cinq ans pour en arriver à l'étape suivante.

**M. Redway:** Vous pensez que dans cinq ans vous serez en mesure de répondre aux préoccupations de M. Dye telles qu'exprimées ici.

**Bgén Harrison:** Oui, je le pense.

**M. Redway:** Qu'en est-il du système automatisé d'information sur les effectifs?

**Bgén Harrison:** C'est un programme qui est en cours, qui est maintenu ou amélioré au besoin. Pour l'instant, il ne demande pas à être amélioré.

**M. Redway:** Je puis peut-être m'adresser à M. Dye pour savoir s'il est satisfait de ce système en tant que vérificateur général.

**M. Dye:** Je pensais qu'il était question d'y apporter certaines améliorations, madame la présidente. Elles n'avaient pas encore été apportées, mais elles devaient l'être. Nous n'avons pas vérifié, cependant, ce qui fait que nous ne sommes pas en mesure de dire si nous sommes satisfaits.

**M. Redway:** Vous voulez dire que ce qui devait être fait a été fait?

**VAm Mainguy:** Je dois prendre la question en préavis, madame la présidente. Si c'est du système dont il est question, nous avons déjà en place un système automatisé d'information sur les effectifs. Il est placé sous la responsabilité du directeur général de l'organisation et de la gestion. Pour ce qui est de l'amélioration du système, il y a toujours des gens au ministère qui s'y intéressent. Je ne sais pas où en sont les choses pour le moment. Nous pouvons obtenir une réponse précise pour vous, si nous nous entendons bien sur le système en question.

**M. Redway:** Pourriez-vous nous fournir une réponse plus précise, avec la date prévue pour la conclusion de l'exercice, le plus tôt possible?

**La présidente:** Je vous demande pardon, monsieur Redway, mais vous parlez bien du paragraphe 12.188 du rapport du vérificateur général.

**M. Redway:** Oui, le paragraphe 12.188.

**La présidente:** Est-ce que cela facilite les choses pour l'amiral Mainguy?

**VAm Mainguy:** Je devrai vous faire parvenir la réponse plus tard.

**M. Redway:** Je puis passer au paragraphe 12.190, qui traite du système automatisé d'établissement des prévisions. Il vous faudra combien de temps pour répondre aux préoccupations du vérificateur général à cet égard?

[Text]

**VAdm Mainguy:** Madam Chair, I will have to get back, once again, with a specific answer. I believe that to be an embryonic, developmental system being operated in the personnel organization to try to achieve an Automated Forecasting System. I do not believe it is at this moment part of the management system, but I will have to get back the specifics on that one.

**Mr. Redway:** And also a forecasted date of completion, if that is possible. Is that agreed?

**VAdm Mainguy:** I will try to forecast a date of completion if it would be useful, Madam Chair.

• 1205

**Mr. Redway:** Thank you. Do you mean you would undertake something in the first place that was not useful? Is that what you are suggesting, General?

**VAdm Mainguy:** Madam Chair, we do a considerable amount of exploratory and experimental work. I am not sure what this one is referring to.

**Mr. Redway:** It would all be useful, though, would it not, General, all the exploratory and experimental work you do?

**VAdm Mainguy:** To the very best of our ability, that is so.

**Mr. Redway:** So if it is useful, it would be useful to complete it, I assume. Anyway, we will look forward with anticipation to your response.

I would like to turn, then, to the internal audit question. Can you give me some sort of target date for putting in place an internal audit system that would satisfy the concerns of the Auditor General?

**VAdm Mainguy:** Madam Chair, I hope that in these discussions we have not obscured the fact that we indeed do have an internal audit system in the department, which is operating and has been operating for a considerable number of years. I believe the point the Auditor General was making is that the overall departmental policy for the conduct of the general subject of audit had not kept up with the new trends in auditing, which seem to move away from compliance towards comprehensive auditing.

As I testified earlier, we have now developed this policy, and it is in the last stages of approval. We do have an internal audit system of which the Auditor General made certain criticisms, and we are responding to those criticisms by putting in place this policy and making adjustments to the process to have a better internal audit system than we have now. But I say again that I believe we do have a pretty good internal audit system in operation, and it has been operating for some considerable time.

**Mr. Redway:** When do you expect those improvements to be completed?

**VAdm Mainguy:** I am hesitating not from a desire not to be pinned down, but it is a continuous process, I suspect.

**Mr. Redway:** We recognize they are all continuous processes but ...

[Translation]

**VAm Mainguy:** Encore une fois, madame la présidente, je devrai vous fournir une réponse plus tard. Je pense que le système automatisé d'établissement des prévisions est quelque chose qui est au stade embryonnaire actuellement à l'intérieur de la direction du personnel. Il est en voie de réalisation, si vous voulez. Que je sache, il n'est pas encore intégré au système de gestion, mais comme je vous l'ai dit, je dois vérifier.

**M. Redway:** Encore là, j'aimerais savoir à quelle date ce travail doit être terminé. C'est possible?

**VAm Mainguy:** J'essaierai de vous donner la date prévue pour la conclusion de ce travail, si cela peut vous être utile, madame la présidente.

**M. Redway:** Merci. Voulez-vous dire que vous entreprendriez quelque chose qui est inutile au départ? Est-ce ce que vous dites, général?

**VAm Mainguy:** Madame la présidente, nous effectuons beaucoup de travail exploratoire et expérimental. J'ignore à quoi on fait allusion.

**M. Redway:** Tout ce travail exploratoire et expérimental que vous faites est utile, n'est-ce pas, général?

**VAm Mainguy:** En effet, au meilleur de notre connaissance.

**M. Redway:** Le cas échéant, je présume qu'il serait utile de le compléter. De toute façon, nous attendrons votre réponse avec impatience.

Au sujet de la vérification interne, pouvez-vous me donner une date cible pour la mise en place de ce système qui apaiserait les inquiétudes du vérificateur général?

**VAm Mainguy:** Madame la présidente, j'espère qu'au cours de ces discussions nous n'avons pas oublié que le ministère a un système de vérification interne qui est en place et utilisé depuis un bon nombre d'années. L'argument du vérificateur général, c'est que la politique générale du ministère pour la conduite des vérifications n'a pas suivi les nouvelles tendances dans ce domaine, lesquelles privilégient la vérification intégrée sur la conformité

Je le répète, nous avons établi cette politique, et elle doit être adoptée sous peu. Nous avons un système interne de vérification sur lequel le vérificateur général a formulé certaines remarques, auxquelles nous réagissons en mettant en place cette politique et en le corrigeant pour l'améliorer. Je le répète, à mon sens nous avons un très bon système de vérification interne, qui fonctionne depuis pas mal de temps.

**M. Redway:** Quand prévoyez-vous terminer ces améliorations?

**VAm Mainguy:** J'hésite à répondre, non par crainte d'être mis sur la sellette, mais parce que c'est un processus continu.

**M. Redway:** Nous comprenons que ce sont tous des processus continuels ...



## [Texte]

**VAdm Mainguy:** By the time the Auditor General next has a look at the system, I will undertake that the department will have a system in place on which he can make further comments, and we will hope that it satisfies him.

**Mr. Redway:** Maybe the Auditor General can help me, then, by telling me when he is expecting to have his next look at your system.

**Mr. Dye:** Madam Chair, much to the joy and glee of the Department of National Defence, we are planning to be back in 1987-88.

**Mr. Redway:** Now, is that when you would be ready to tell us you have satisfied his concerns, General?

**VAdm Mainguy:** Certainly, and I hope before that.

**Mr. Redway:** Thank you.

I would like then, Madam Chairman, to go back to my questions of the previous occasion relating to the long-term planning aspect; in particular, the fact that I understand now there is... Well, I am not quite sure whether or not we have entered into a commitment to NATO to undertake this northern flank defence aspect. I am not sure at what stage that is. Are we committed to that northern flank defence in NATO, the Norwegian defence situation?

**VAdm Mainguy:** One of our NATO commitments is to provide the Canadian Air-Sea Transportable Brigade Group to the defence of north Norway. This has been in place for some considerable number of years, roughly 10 years.

**Mr. Redway:** It has been 10 years now. Have we been doing anything about that over the last 10 years?

• 1210

**VAdm Mainguy:** We have agreements to provide for its transport, to get it to Norway.

**Mr. Redway:** Are we in that position? Do you have the capabilities of doing that?

**VAdm Mainguy:** You mean, getting it to Norway?

**Mr. Redway:** Yes.

**VAdm Mainguy:** In the terms in which the commitment is undertaken, yes.

**Mr. Redway:** Have we any cost figures on what it is going to cost for this aspect of our NORAD commitment?

**VAdm Mainguy:** I am sorry, Madam Chairman, this is not a NORAD commitment.

**Mr. Redway:** I am sorry, a NATO commitment.

**VAdm Mainguy:** No, I cannot give you a figure. It is a brigade group. It is a Canadian brigade group stationed at Val Cartier which is the CAST combat group. I was going to say that, since it has been established, a policy has been developed to undertake pre-positioning of equipment in Norway, and that is an ongoing process. Equipment is there. Infrastructure is being built to accommodate some more. That is an ongoing process to ease the transport burden.

## [Traduction]

**VAm Mainguy:** Je m'engage à ce que le ministère mette en place un système d'ici la prochaine vérification du vérificateur général. A ce moment-là il pourra faire d'autres commentaires, et nous espérons que ce nouveau système sera satisfaisant.

**M. Redway:** Le vérificateur général pourra peut-être m'aider en nous disant quand il prévoit effectuer sa prochaine vérification.

**M. Dye:** Madame la présidente, à la grande joie et au plaisir du ministère de la Défense nationale, nous prévoyons y retourner en 1987-1988.

**M. Redway:** Général, est-ce qu'à ce moment-là vous serez prêt à nous dire que vous aurez répondu à ces préoccupations?

**VAm Mainguy:** Certainement et même avant, je l'espère.

**M. Redway:** Merci.

Madame la présidente, j'aimerais revenir à mes questions précédentes portant sur la planification à long terme, surtout, étant donné le fait... Ma foi, je ne suis pas tout à fait sûr que vous ayez pris envers l'OTAN l'engagement d'assurer la défense du flanc nord. J'ignore où en est la chose. Nous sommes-nous engagés à défendre le flanc nord de l'OTAN, en ce qui touche la Norvège?

**VAm Mainguy:** L'un de nos engagements de l'OTAN, c'est d'affecter le groupe de la brigade mobile air-mer canadienne à la défense du nord de la Norvège. Cet engagement existe depuis un bon nombre d'années, à peu près 10 ans.

**M. Redway:** Cela fait 10 ans maintenant. Qu'avons-nous fait au cours de ces 10 dernières années?

**VAm Mainguy:** Nos accords prévoient que nous fournirons le transport jusqu'en Norvège.

**M. Redway:** Sommes-nous en mesure de le faire? Avons-nous la capacité de le faire?

**VAm Mainguy:** Vous voulez dire d'assurer le transport jusqu'en Norvège?

**M. Redway:** En effet.

**VAm Mainguy:** Selon les termes de l'engagement, oui.

**M. Redway:** Avons-nous des chiffres de ce qu'il en coûtera pour cet aspect de nos engagements envers NORAD?

**VAm Mainguy:** Je m'excuse, Madame la Présidente, mais ce n'est pas un engagement envers NORAD.

**M. Redway:** Je m'excuse, l'engagement envers l'OTAN.

**VAm Mainguy:** Non, je ne peux pas vous donner de chiffres. C'est un groupe de brigades canadiennes stationnées à Val Cartier, soit le groupe de combat CAST. Je dois dire que depuis son établissement on a adopté la politique d'installer du matériel sur place en Norvège, et c'est là un processus en cours. Le matériel est sur place et on aménage l'infrastructure pour en recevoir d'autre. C'est un processus en cours visant à alléger le fardeau du transport.

[Text]

Work is going on to see what adjustments may or may not be necessary to improve its readiness and sustainability, which I alluded to earlier, the change in government thrust from so-called forces in being to forces of readiness and sustainability. I would not like anybody to think that what I have said prejudices or prejudices in any way the outcome of the green paper-white paper process. I assume this whole question will be re-examined in connection with that process.

**Mr. Redway:** What you are telling me is that you now have the capabilities and all of the equipment and personnel are in place to fulfil this commitment. Is that what you are saying?

**VAdm Mainguy:** I was trying to illustrate, sir, that I think in the commitment as originally made the concept of what you need to do to undertake such a commitment and keep it in good shape has been evolving over the years. I think there are some improvements that could be made to that capability that could be offered to the government for consideration to improve the capacity to do the job.

**Mr. Redway:** Have you put a price on those improvements?

**VAdm Mainguy:** The normative process of which we spoke has made a limited assessment of the price of improvements, of that and all the other things in the defence program.

**Mr. Redway:** Is that part of your estimates for the coming year, for 1985-86? Are those improvements included in those?

**VAdm Mainguy:** In the estimates?

**Mr. Redway:** Yes.

**VAdm Mainguy:** Some, maybe. But I want to be quite clear that these questions of which we are talking would be decisions of government, which has not yet been approached. As I say, the development of the green and white papers. In the course of those developments we propose to present to the government costings of a variety of options from which they should choose. So substantial changes would have to be approached on that basis.

**Mr. Redway:** That is really what I was getting at, the costing of the different options, and specifically the cost of maintaining this option. If we intend to fulfil this function, what sort of additional cost would it be to the taxpayers of the country?

**VAdm Mainguy:** I am not prepared to comment on that. I must admit, nor do I have the figures. But I am not prepared to comment on it at this time. It seems to me the government has to be apprised of the various options and considerations that go with each of those options before it would mean anything to give estimates of costs for doing various things.

• 1215

**Mr. Redway:** But you are telling me those estimates will be in the green paper?

**VAdm Mainguy:** I think the green paper will take the form of offering questions for public discussion.

[Translation]

Les travaux se poursuivent pour voir quels ajustements seront peut-être nécessaires pour son maintien afin qu'il soit vraiment prêt à servir; c'est ce à quoi j'ai fait allusion tout à l'heure, le gouvernement parle moins de forces comme telles, et davantage de forces prêtes à servir. Je ne voudrais pas que mes propos soient interprétés comme une conclusion hâtive des résultats de consultation par Livre blanc-Livre vert ou comme leur portant préjudice. Je présume que toute cette question sera réétudiée à cette occasion.

**M. Redway:** Vous me dites que vous n'avez ni la capacité ni tout le matériel ni le personnel en place pour respecter cet engagement. N'est-ce pas?

**VAm Mainguy:** J'essaie de vous montrer que depuis la prise de l'engagement, il y a eu au cours des années une évolution du concept de ce qu'il faut faire pour le respecter. À mon sens, il est possible d'améliorer cette capacité et de proposer ces améliorations au gouvernement pour étude.

**M. Redway:** En avez-vous évalué le coût?

**VAm Mainguy:** Dans le cas du processus normatif dont je vous ai parlé hier on a effectué une évaluation limitée du coût des améliorations et de tous les autres aspects du programme de défense.

**M. Redway:** Est-ce que cela est compris dans vos prévisions budgétaires pour 1985-1986? Ces améliorations sont-elles incluses dans ces prévisions?

**VAm Mainguy:** Dans les prévisions?

**M. Redway:** Oui.

**VAm Mainguy:** En partie peut-être. Je tiens à préciser que ces questions feront l'objet de décisions gouvernementales et on ne les a pas encore soumises au gouvernement. Je le répète il y a le Livre blanc et le Livre vert. Dans le cas de ce processus nous présenterons au gouvernement les coûts de diverses options parmi lesquelles il devra faire un choix. Des changements de cette envergure devraient être étudiés de cette façon.

**M. Redway:** C'est précisément à cela que je voulais en venir: le coût de ces différentes options et plus spécifiquement le coût du maintien de cette option. Si nous avons l'intention de remplir ce rôle, qu'est-ce qu'il en coûtera de plus aux contribuables du pays?

**VAm Mainguy:** Je ne suis pas prêt à commenter cela, je le reconnais, et je n'ai pas les chiffres non plus. Il me semble que le gouvernement doit être informé des diverses options et considérations afférentes, autrement, il ne sert à rien de vous donner les estimations de coûts.

**M. Redway:** Voulez-vous dire que ces estimations figureront dans le Livre vert?

**VAm Mainguy:** Je pense que le Livre vert va présenter des questions pour discussions publiques.

[Texte]

**Mr. Redway:** It will not have the information as to cost?

**VAdm Mainguy:** I cannot answer that.

**Mr. Dewar:** I believe the green paper will have some information. It may not be as specific as Mr. Redway is asking for. Our understanding is the government would wish to put out a green paper and then probably conduct committee hearings of this kind in some form or other at which more detail can be printed and a rather short document would be brought forward.

**Mr. Redway:** But surely, in discussing options of the sort you are describing for the long-term planning in the future, cost would obviously be an important factor?

**Mr. Dewar:** I agree with that, but one cannot define the options in totally mutually exclusive packages in the green paper presentation, because there are many blends or mixes of options that will undoubtedly be debated.

**Mr. Redway:** Each of those blends could be costed, though, could they not, and then the different ingredients of the blends could be costed?

**Mr. Dewar:** You could get estimates of cost, but I just do not think the nature of the paper the government has in mind would be that kind of catalogue. I think the discussion that will follow its publication will bring out those costs.

**The Chairman:** If I may interrupt for a moment. Mr. Redway, I have allowed these questions because they were perhaps related to long-term planning, but I think we are going a fair distance past the Auditor General's report and the terms of the Public Accounts committee.

**Mr. Redway:** That is fine, then, Madam Chairman.

**The Chairman:** Did you have any other questions?

**Mr. Redway:** No, those are my questions.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Harvey.

**M. Harvey:** Merci, madame la présidente.

Contrairement peut-être à un de mes collègues qui ce matin a essayé avec un petit peu la complaisance du vérificateur général d'encenser, de «libérer» quelque peu les ministères qui ont été intéressés par la transaction du F-18 sur le contrat principal et le contrat relié aux pièces, j'ai l'impression—et mon impression est probablement inexacte—que nous sommes un peu dans la noirceur concernant le contrat principal, et que l'on n'a pas fini de l'être parce qu'il me semble qu'au plan de l'information, au niveau de la formation qui a été soulevée par un de mes collègues, je ne suis pas tout à fait sûr que tout en achetant des équipements modernes très chers, que l'on ne continue pas de fonctionner un petit peu comme au Moyen-âge au sein de ce ministère-là.

J'ai l'impression que l'on parle beaucoup du traitement automatisé des données où il est difficile de faire appel à des

[Traduction]

**M. Redway:** Il ne contiendra pas de données quant aux coûts?

**VAm Mainguy:** Je ne peux pas répondre à la question.

**M. Dewar:** Je crois que le Livre vert comportera certaines données, mais il se peut qu'elles ne soient pas aussi précises que le veut M. Redway. Nous croyons comprendre que le gouvernement veut publier un Livre vert et tenir des audiences de comités pour lesquelles on imprimerait un assez bref document qui donne davantage de détails.

**M. Redway:** Mais les coûts sont sans doute un facteur important dans la planification à long terme que vous nous décrivez, n'est-ce pas?

**M. Dewar:** J'en conviens, mais il est impossible de définir les options séparément dans le Livre vert. On va discuter sans doute de beaucoup de combinaisons d'options.

**M. Redway:** Mais il serait possible d'établir les coûts de chaque combinaison possible d'options, n'est-ce pas? Par la suite on pourrait établir les coûts des différents éléments de chaque combinaison, c'est bien cela?

**M. Dewar:** Il serait possible d'avoir des coûts approximatifs, mais je ne pense pas que le gouvernement envisage un document de ce genre. Je pense que nous aurons des données concernant les coûts lors des discussions qui suivront la publication du document.

**La présidente:** Permettez-moi de vous interrompre un instant. Je vous ai permis de poser ces questions, monsieur Redway, car elles avaient peut-être un lien avec la planification à long terme. Cependant, je pense qu'on commence à dépasser de beaucoup la portée du rapport du vérificateur général et l'ordre de renvoi du Comité des comptes publics.

**M. Redway:** C'est très bien, madame la présidente.

**La présidente:** Avez-vous d'autres questions à poser?

**M. Redway:** Non.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Harvey.

**Mr. Harvey:** Thank you, Madam Chairman.

Unlike one of my colleagues who tried—with the indulgence of the Auditor General—to clear of any blame the departments involved in the F-18 deal for the main contract and the parts contract, I think—and I may be wrong about this—that we are a little in the dark about the main contract. I think we are going to continue to be in the dark, because I think there is a problem with respect to training, as was mentioned by one of my colleagues. I am not at all convinced that although we are buying very expensive, modern equipment, the department is still back in the middle ages in the way it conducts its activities.

Much mention was made of Automatic Data Processing, for which it is difficult to call upon the latest management



*[Text]*

techniques tout à fait modernes de gestion, par exemple gestion du personnel, gestion d'équipements, et même cela va jusqu'à la stratégie militaire. Je me demande s'il n'y aurait pas lieu que je pose la question au préalable: Est-ce que toute la formation des personnes du ministère qui sont affectées à la gestion de ces secteurs-là est faite exclusivement ou en très grande partie par des militaires?

**Mr. Dewar:** The answer is no. It is true that the people who are managing projects of this kind are a mix of military and civilian personnel. The military personnel will have received their training in part through the military system, including their staff colleges. The civilian personnel will not have gone through that system. We do have particular training systems within the department...

**M. Harvey:** Madame la présidente, ma question a été mal comprise. J'ai l'impression que toutes les techniques modernes entrent difficilement au sein du ministère de la Défense nationale. Je vous demande ceci: Est-ce que les militaires supérieurs ont accès à une formation hautement moderne de gestion, ou si l'on n'entreprendrait pas peut-être un peu d'incompétence au niveau supérieur en s'informant entre soi?

• 1220

**Mr. Dewar:** I believe the question does address the management of these major acquisition projects we have been talking about. We do have particular training systems in the department to prepare people to take on jobs like that.

**Mr. Killick:** can you speak to those specific training operations?

**Mr. Killick:** Madam Chair, the deputy minister has mentioned that we expose our personnel to actual on-the-job experience at junior ranks on other related programs, how they learn as they go up the system. We do that, number one.

Number two, we run specific courses aimed at the military industrial issues of negotiations and managing programs—the key issues of time, cost, and performance.

And then we are very critical on the selection and appointment of individuals; that is, we do not just put an officer in that position, whether he be military or civilian. If I could give you an example of two officers in this room, the program manager for the CF-5 and the CF-18. A lot of analysis went on before those two officers were promoted and put into their positions. They were given a specific charter of what they should do and what they should not do; and they are both there for a minimum of three and possibly four years, so there is a lot of attention paid to these key positions.

**M. Harvey:** Depuis sa vérification de 1982, M. Dye a noté que les plans stratégiques en informatique sont toujours incomplets et qu'il n'existait pas de cadre qui les relie au plan global de la structure des Forces. Quelles mesures ont été prises par le ministère de la Défense nationale pour améliorer sa planification stratégique en informatique? Et quand prévoient-elles seront mises en oeuvre? Parce que les F-18 ont

*[Translation]*

techniques for personnel management, equipment management, and even military strategy. Perhaps this is the question I should ask first: Is all the training of department staff assigned to manage these areas conducted exclusively or largely by military personnel?

**M. Dewar:** Non. Il est vrai qu'il y a un mélange de personnel militaire et civil qui sont responsables de projet de ce genre. Le personnel militaire a été formé en partie dans le régime militaire, y compris les collèges d'état major. Le personnel civil n'a pas suivi ce genre de formation-là. Nous avons des programmes particuliers de formation au sein du ministère...

**Mr. Harvey:** My question was misunderstood, Madam Chairman. My impression is that it is difficult to put into place any modern techniques in the management training? Are we not perhaps maintaining some incompetence at the senior level because such employees train each other?

**M. Dewar:** Je crois que la question porte sur la gestion des projets d'acquisition importante dont il a été question. Nous avons au sein du ministère des programmes particuliers de formation pour préparer nos employés à assumer ces genres de postes.

Pourriez-vous nous donner davantage de détails au sujet de ces programmes précis de formation, M. Killick?

**M. Killick:** Madame la présidente, le sous-ministre a dit que nous donnons à nos employés subalternes de l'expérience sur le tas, dont d'autres programmes connexes. Voilà une des mesures que nous prenons.

Deuxièmement, nous offrons des cours précis dans les domaines militaires et industriels comme les négociations et la gestion des programmes. Ces cours portent sur des facteurs comme le temps, les coûts et la performance.

De plus, nous faisons nos sélections et nos nominations avec beaucoup de soin. Nous ne nommons pas n'importe qui à un tel poste, qu'il s'agisse d'un militaire ou d'un civil. Permettez-moi de vous citer le cas de deux personnes qui se trouvent dans la salle, il s'agit du directeur de programme du CF-5 et de celui du CF-18. Nous avons beaucoup réfléchi à la question avant de les promouvoir et de les mettre en poste. Nous leur avons dit exactement ce qu'il fallait faire et ce qu'il ne fallait pas faire. Les deux sont en poste pour un minimum de trois ou quatre ans. Nous accordons donc beaucoup d'attention à ces postes clés.

**Mr. Harvey:** Since his 1982 audit, Mr. Dye has noted that the department's strategic computer plans are always incomplete and that there was nothing linking them to the overall plan of the forces. What steps have been taken by the Department of National Defence to improve its computer strategic planning? When will such steps be implemented? The F-18s have started being delivered to our bases, and there must be

**[Texte]**

commencé à être livrés dans nos bases, et s'il n'y a pas concordance entre la formation et le matériel militaire que nous avons, il ne faut quand même pas attendre dix, quinze et vingt ans quand ces avions seront alors désuets pour accélérer, peut-être, l'intégration informatique des données modernes.

**Mr. Dewar:** The question addresses both the training of personnel to make them fit to take on the management jobs that are involved in handling these projects and ADP systems which would support them through information systems so they are able to make decisions on the work they are responsible for.

I would have to say as a general comment that we try very hard to make sure that we have good project management, and a number of things have already been mentioned that contribute to this. There is specific training of project managers, as Mr. Killick mentioned, and we are working on the information systems in terms of the ADP applications which would be applied to projects. There are training schools that are devoted to project management preparation, and there are personnel selection systems which ensure that we get the best people in those sensitive jobs, including, which Mr. Killick did not mention, the right of refusal by a project manager of an individual who is to be appointed into his project office.

All this is of continuing concern of the department to try to keep these things as well honed as we can. I would add that we also have in this area a formalized mandate system whereby the specific jobs of the project office are laid down in very formal terms so that there is a clear accountability for the results.

• 1225

I hope this helps to answer Mr. Harvey's question because I feel he has raised both ADP and personnel issues. If I can, I will be more specific, but I think my answer, which relates to a number of factors that go into this project management operation, will reveal that it is not one single thing we have to do; we have to do a great many things to make this system work well.

**La présidente:** Est-ce que c'était là votre dernière question?

That concludes the first round, and on the second round Mr. Cassidy and Mr. Fennell would like brief questions.

**Mr. Cassidy:** Thank you, Madam Chair. My question is almost a supplementary to Mr. Redway's. I was concerned because of the apparent lack of familiarity on the part of the witnesses with some, what I think were, fairly substantial portions of the Auditor General's Report.

Perhaps I can express this concern. The section on Automatic Data Processing could probably be written about many other large organizations in the private sector with relation to foul-ups, screw-ups, and delays in implementation of new systems and so on. This occurs in the private sector. But in a defence environment, you may face the need to expand suddenly by, let us say, five- or ten-fold, if we ever get to a shooting war. God hope we do not. You cannot afford that kind of screw-up.

**[Traduction]**

some compatibility between training and the military equipment we have. After all, we should not wait 10, 15 or 20 years, when the planes will be out of date, to speed up the computerized integration of modern data.

**M. Dewar:** La question porte sur la formation des membres du personnel pour leur permettre d'assumer les postes de gestion des projets, et sur les systèmes TAD qui leur permettent, grâce aux systèmes d'information, de prendre les décisions nécessaires.

Je réfère d'abord à un commentaire d'ordre général. Nous faisons beaucoup d'effort pour nous assurer d'avoir une bonne gestion de projet. On vous a déjà parlé de certains de ces efforts. Comme l'a dit M. Killick, il y a la formation particulière des gestionnaires de projet. De plus, nous examinons les systèmes d'information du point de vue des applications du TAD au projet en question. Il existe des écoles de formation qui sont consacrées à la gestion de projets. Il existe également des systèmes de sélection de personnel qui nous garantissent d'avoir les employés les plus compétents dans ces postes très délicats. Le directeur d'un projet—et M. Killick n'a pas mentionné ce fait—a le droit de refuser toute personne qui est censée être nommée au bureau de projet.

Le ministère essaie constamment de faire fonctionner ces systèmes de la meilleure façon possible. De plus, dans le cas de ce genre de poste, les tâches du bureau de projet sont définies de façon très explicites, afin qu'il soit clairement responsable des résultats.

J'espère que cela répond un peu à la question de M. Harvey qui a parlé à la fois du TAD et des questions de personnel. Je peux donner des précisions, mais je crois que ma réponse englobe un certain nombre de facteurs entrant dans cet exercice de gestion de projet et montre donc qu'il ne s'agit pas de nous contenter d'une seule chose; il faut faire beaucoup de choses pour que ce système marche bien.

**The Chairman:** Was that your last question?

Cela termine le premier tour, et j'ai M. Cassidy et M. Fennell au deuxième tour.

**M. Cassidy:** Merci, madame la présidente. Ma question est presque une question complémentaire à celle de M. Redway. Je m'inquiétais que les témoins semblent assez mal connaître des sections qui me semblent assez importantes du rapport du Vérificateur général.

Le chapitre sur le traitement automatique des données pourrait probablement porter sur de nombreux autres grands organismes du secteur privé pour ce qui est des ratés et des retards dans la mise en application de nouveaux systèmes etc. Cela arrive dans le secteur privé. Toutefois, lorsqu'il s'agit de défense, il peut parfois être nécessaire de multiplier les activités par 5 ou 10, par exemple si nous entrons en guerre. Espérons que cela n'arrive jamais. On ne peut se permettre ce genre de raté.

*[Text]*

My question is to the deputy minister. The information we have here relates to, for example, the supply computer system at Camp Borden. When a new computer was put in there in 1982, it was plugged in during an emergency. A new system for handling the supply computer system was not put in at the same time. You, therefore, had an antiquated system which had a lot of problems attached to it and there was no backup and apparently no plans to provide it.

With regards to the Personnel Management Information System, we are told that it has not kept pace, that it is also inadequate in emergency situations. I assume this means doubling or trebling the Canadian forces. We are also told that the replacement system will not be in force until 1990. This is a system which was designed in 1970, according to the Auditor General's report.

My question is: Can we afford to rest for another five years on 1970 technology in that particular area? Can we afford something as basic as not having any backup for the supply computer system which, presumably, is vital to logistics planning and organization, particularly if things were to heat up, in defence terms?

**Mr. Dewar:** I am concerned about those things, Madam Chairman, and I would add another. The question of survivability is giving us a good deal of concern in our ADP system. If we had all the money in the world, I guess we would fix these things faster. We also want to make sure we do it right when we do it. I believe some improvements have been made on the Camp Borden situation and they should be brought out here.

John Killick, do you want to add anything to this?

**Mr. Killick:** Madam Chair, the deputy minister has mentioned the fact of availability of funds; that influences all our actions in life. I would like to go through the supply system because I am intimately involved with it and have been for many years.

In 1972, we put installations in Camp Borden and in Ottawa specifically to have a dual capability. If we lost one, we would run the other. As I mentioned earlier this morning, it was unique in the sense that we designed and installed it ourselves; there was nothing else available in the commercial or military markets. It was the first time a military total-visibility system had been developed. As the program progressed we had a situation where one or the other was running. Let us say you had a lot of spare capacity in the system but it was there in the event you would want a switch if there was a disaster—a fire or something else—but we had virtually few troubles, and so a corporate decision was made to start using the other computer for certain other functions, but always having the provision to switch back if you wished.

*[Translation]*

Ma question s'adresse au sous-ministre. Les renseignements que nous avons ici portent sur le système automatisé du Camp Borden. Lorsqu'un nouvel ordinateur a été installé en 1982, on l'a branché au moment d'une urgence. On n'a pas adopté en même temps un nouveau système automatisé d'approvisionnement. On avait alors un système désuet qui a créé énormément de problèmes.

Pour ce qui est du système d'information sur la gestion du personnel, on nous dit qu'il n'a pas suivi, qu'il est également inadéquat en cas d'urgence. Je suppose que cela signifie lorsque l'on double ou triple les Forces canadiennes. On nous déclare également que le système de remplacement ne sera pas en marche avant 1990. Il s'agit d'un système conçu en 1970, d'après le rapport du Vérificateur général.

Ma question est la suivante: Pouvons-nous nous permettre de tenir encore cinq ans avec de la technologie de 1970 dans ce domaine particulier? Pouvons-nous nous permettre de n'avoir pas quelque chose d'aussi élémentaire qu'un système de secours pour le système automatisé d'approvisionnement, qui est probablement essentiel à la planification logistique et à l'organisation, surtout si les choses se gâtent?

**M. Dewar:** Ce genre de chose m'inquiète évidemment, madame la présidente, et j'ajouterais même autre chose. La question de la durabilité de notre système TAD nous inquiète pas mal. Si nous avions tout l'argent voulu, je crois que nous pourrions remédier à cela plus vite. Nous voulons également nous assurer que nous faisons les choses convenablement lorsque nous les faisons. Je crois que l'on a un peu amélioré la situation au Camp Borden et qu'il faudrait également le faire ici.

John Killick, voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. Killick:** Madame la présidente, le sous-ministre a parlé des problèmes de budget; cela influence en effet tout ce que nous faisons dans la vie. J'aimerais revenir sur le système des approvisionnements, que je connais particulièrement bien puisque je suis dedans depuis des années.

En 1972, nous avons installé des systèmes au Camp Borden et à Ottawa précisément pour nous doter d'une capacité double. Si ainsi un système faisait défaut, nous avions l'autre. Comme je le disais tout à l'heure, c'était un système unique en son genre puisque nous l'avons conçu et installé nous-mêmes; il n'existait alors rien sur les marchés commercial ou militaire. C'est la première fois que l'on concevait un système d'information militaire entièrement transparent. Finalement, nous en sommes arrivés au point où l'un des deux fonctionnait. Certes, le système était loin d'être utilisé à pleine capacité, mais on en avait besoin en cas de catastrophe, un incendie ou quelque chose du genre. Comme nous avons eu très peu d'ennuis de ce genre, la direction a pris la décision de commencer à utiliser l'autre ordinateur pour d'autres fonctions bien précises, mais toujours avec la possibilité de brancher l'autre système en cas de besoin.



[Texte]

[Traduction]

• 1230

Now, as you know, over the last few years we have introduced a very significant new capital program, the U-Tank, the Aurora, the CF-18 and many others. As we kept loading this computer, it got fuller and fuller to the point where it needed to be replaced and we took the Borden computer and significantly increased its size. But in all the years, I do not know of a situation where it has let us down. And management made a decision that we would dual-load them with different tasks.

Now, the same situation has happened in Ottawa, where with the tasks associated with the other computer, it has got to the point where it is fully loaded. As General Harrison mentioned to you just now, we will have a new system with greater capacity installed in the fall or in the spring of this year.

Ideally sir, we would like "dual" of everything, but there is a limit as to how far one can go and seeing that management has to decide where those allocations are made. But I know the supply system fairly well and, ideally, I would like two. But we have done very well on one.

**Mr. Cassidy:** Could the Auditor General comment, Madam Chair? His report states:

There are no current contingency plans for the Ottawa Centre to back up the Centre in Borden, although it is accepted practice in the ADP industry . . .

—that is, in the civilian sector . . .

. . . that significant systems should have formal back-up arrangements.

Now, what that tells me is that, if we are in something, a hotter situation than now, in either a fire, say, or some other thing, or if sabotage were to hit the Borden system, there is not adequate back-up which could continue to function and, say, get the troops off to Norway or do other things which would need to be done.

**Mr. Dye:** Madam Chair, I believe Mr. Killick is informing the committee that, later in 1985, there may be the capacity to have a back-up. It was there, but systems expanded, needs changed. Now we do not have it. But I understood him to say that we would have that back-up capacity in the near future, which I would think is desirable. I would think a military organization needs to know what products, parts and pieces it has, and what it needs to order and considers essential to their operations. It would seem to me that it is very desirable to have a back-up.

**BGen Harrison:** Madam Chair, perhaps I could provide some clarity. As the Auditor General did note in his report, since 1982 we have put into effect a planning document covering, in particular, those two large national level computing facilities. Within that document, it was planned and is being executed this year a major upgrade to the system in

Comme vous le savez, nous nous sommes engagés, depuis quelques années dans un important programme d'investissements, avec le U-Tank, l'Aurora, le CF-18 et bien d'autres. Au fur et à mesure que nous alimentions l'ordinateur, on en est arrivé au point où il fallait le remplacer, et c'est alors que nous avons choisi l'ordinateur Borden et en avons considérablement augmenté la capacité. Depuis tout ce temps, je ne pense pas qu'il soit tombé une seule fois en panne. La direction a également décidé que nous les programmerions pour des tâches différentes.

La même situation s'est produite à Ottawa, où l'ordinateur était alimenté au maximum. Le général Harrison vient de vous dire que nous aurons bientôt un nouveau système, d'une capacité plus grande, le printemps ou l'automne prochain.

Dans l'idéal, nous aimerions pouvoir tout «doubler», mais il y a quand même une limite à ce qu'on peut faire, et c'est la direction qui doit décider des répartitions. Je connais assez bien le système des approvisionnements et, dans l'idéal, il en faudrait deux. Mais on se débrouille déjà pas mal avec un.

**M. Cassidy:** Le Vérificateur général pourrait-il me donner des précisions quant à la signification du passage de son rapport où il indique:

Actuellement, il n'y a pas de plan d'urgence pour que le centre d'Ottawa puisse venir à la rescousse du centre de Borden, bien que ce soit une pratique acceptée dans l'industrie de l'ADP . . .

c'est-à-dire dans le secteur civil . . .

. . . que tout système important soit doté de mécanismes d'appoints officiels.

J'en conclus donc que, si une catastrophe se produisait, un incendie ou un sabotage, on n'a pas prévu de mécanismes d'appoint adéquat pour remplacer le système Borden, si celui-ci devait tomber en panne et nous empêcher, par exemple, de dépêcher nos troupes en Norvège ou de faire d'autres tâches qui doivent être faites.

**M. Dye:** Madame le président, M. Killick signale au Comité qu'à la fin de 1985, le ministère aura peut-être la capacité de prévoir un système d'appoint. Il existait au départ, mais les systèmes ont évolué, au fur et à mesure des besoins. À l'heure actuelle, il n'y en a pas. Mais il m'a dit que cette capacité d'appoint existerait dans un proche avenir, ce que j'estime tout à fait souhaitable. Un organisme militaire a besoin de savoir de quels produits et pièces détachées il dispose, afin de pouvoir commander les articles qui sont essentiels à ses activités. Il me paraît extrêmement souhaitable d'avoir un système d'appoint.

**Bgen Harrison:** Madame la présidente, permettez-moi d'apporter quelques précisions. Comme l'a indiqué le Vérificateur général dans son rapport, nous avons préparé en 1982 un document de planification portant, en particulier, sur ces deux grands ordinateurs nationaux. Dans ce document, il était prévu d'améliorer considérablement le système d'Ottawa, et c'est ce

[Text]

Ottawa, so that it can indeed provide the survivability levels that are required for the system in Borden.

At the same time, we are now in the final stages of a rather extensive survivability study of those two computer centres to ensure that, in the future, one system will be able to carry the emergency-service level load of the other. I think you can understand, sir, that in an emergency one reduces the amount of processing to the essential level of service required by the user, which would be somewhat less than he would normally get on a day-to-day basis.

So we are in the process now of producing that final survivability plan which will, indeed, itself be the foundation for disaster and recovery plans. I could add that in this period of some exposure, we have, within the standing operating procedures of both data centres, procedures that we hope, and we believe, will enable us to take immediate recovery action in the meantime.

• 1235

**Mr. Cassidy:** Mr. Dye might be able to tell us. Is it normal practice in the private sector that only an emergency level of service would be provided by the back-up; or would the private sector ensure that, within a day or two, they would be able through their back-up facility—let us say a major insurance company or an automobile manufacturer—to return to normal working within a very short period of time using the back-up facilities?

**Mr. Dye:** Madam Chair, my belief would be that there would be very few private sector organizations that would have sufficient back-up to put them back in business on a full level immediately. Some private sector organizations, having assessed the risk, do have emergency back-up, which would be a stripped down, essential operation. Some have none, having decided to take that risk. And the risk could put them out of business.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you very much, Madam Chair. I just have a few questions that have come to my attention since the last meeting regarding, first of all, the Aurora.

I understand that the compressor drive shaft, which has had a great deal of problems, was designed to fail. And part of the reason it has failed in the Aurora is that the equipment on it is much more extensive than on the original Electra. When this plane was purchased, was this not considered? Was not the experience of the United States Navy with the Orion considered? Or did Lockheed fail to tell you that this shaft had a fail-safe situation in it?

It strikes me that it is something that was overlooked either in the purchasing by yourselves or the manufacturer's not representing it to you. Or did the manufacturer upgrade the drive shaft itself, in order to satisfy the needs of the Aurora?

**The Chairman:** Mr. Killick.

**Mr. Killick:** The Aurora aircraft is not identical to the standard United States Navy aircraft. It has additional

[Translation]

qui se fait en ce moment, de sorte que ce système d'Ottawa pourra servir d'appoint, le cas échéant, au système de Borden.

Parallèlement, nous mettons la dernière main à une étude assez approfondie de ces deux centres informatiques afin de nous assurer qu'à l'avenir l'un des deux systèmes pourra assurer les tâches essentielles de l'autre. Vous comprendrez que, dans une situation d'urgence, on réduit les activités de traitement informatique à leur strict minimum.

Nous sommes donc sur le point de terminer ce plan de survie, qui servira de point de départ à d'autres plans d'urgence. Pendant cette période de vulnérabilité, si l'on peut dire, nous avons quand même des procédures dans les deux centres de données qui, je l'espère, nous permettront de prendre les mesures immédiates qui s'imposent.

**M. Cassidy:** Monsieur Dye pourrait-il nous dire s'il est normal, dans le secteur privé, de ne faire exécuter, par le mécanisme d'appoint, que les services essentiels? Sinon, et je prends l'exemple d'une grande compagnie d'assurance ou d'un fabricant d'automobiles, cherchent-ils à s'assurer que, dans les 24 ou 48 heures, ils peuvent, grâce à leur mécanisme d'appoint reprendre des activités normales grâce à ces mécanismes d'appoint?

**M. Dye:** Madame le président, je pense qu'il y a très peu d'entreprises du secteur privé qui ont un système d'appoint suffisant pour leur permettre de reprendre des activités normales immédiatement. Certaines, ayant évalué le risque, ont un système d'appoint qui, en cas d'urgence, n'effectuerait que les opérations essentielles. D'autres n'en ont pas du tout, préférant courir ce risque, qui est en fait purement et simplement la faillite.

**La présidente:** Merci. Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Merci beaucoup, madame la présidente. J'ai plusieurs questions à poser au sujet d'Aurora, suite à la dernière réunion.

D'après ce que l'on m'a dit, l'arbre moteur du compresseur, qui a causé beaucoup de problèmes, était mal conçu dès le départ. Les problèmes se sont aggravés avec l'Aurora parce que ce modèle est beaucoup plus complet que l'Electra d'origine. Quand cet avion a été acheté, n'en a-t-on pas tenu compte? N'a-t-on pas tenu compte de l'expérience de la marine américaine avec les Orion? Lockheed a-t-elle omis de vous dire que l'arbre en question était défectueux?

J'ai l'impression que l'on a négligé quelque chose lors de l'achat par vous de cet avion, à moins que ce soit le fabricant qui ne vous ait pas dit ce qu'il devait vous dire. Ce fabricant a-t-il perfectionné l'arbre moteur lui-même afin de répondre aux besoins de l'Aurora?

**La présidente:** Monsieur Killick.

**M. Killick:** L'appareil Aurora n'est pas identique à celui de la marine américaine. Il est équipé d'autres dispositifs pour la

## [Texte]

equipment for anti-submarine warfare and surveillance. This equipment does require more power, and there have been failures in this area. We drew the attention of Lockheed to this. There was a very aggressive effort on their part, and corrective action was put in. So the question I can ask is: Did Lockheed pay for those corrections? And if I could take notice of that, and we could reply, I could tell you. But that was very aggressively pursued, and I believe that corrective action is in place.

**Mr. Fennell:** So it was really an oversight on the part of the manufacturer as opposed to the department, in your view. Is that correct?

**Mr. Killick:** That is correct, sir, because the specification was clear on what the load should be.

**Mr. Fennell:** Fine.

Now, the serviceability level of spare parts increased from 17% to 22%, which is approximately 25%, and obviously, this was underestimated. I also note that the United States Navy, when they purchased the Orion—which I realize is not identical—were provided with a larger percentage of spare parts than you were allowed to put into your original budgeting.

**Mr. Killick:** Sir, it is not a matter of budgeting. When we purchased the Aurora aircraft, we had some difficulty in getting a precise level—the numbers of spares to purchase to support our airplane—and we made our best judgment of how many to order.

It was the Australians, not the United States Navy—going back to our previous discussion on this issue—who came along, looked at our air experience, and decided to order more. I think the number is roughly 25% more.

**Mr. Fennell:** Then the same problem appears to be happening with the F-18.

**Mr. Killick:** Oh.

**Mr. Fennell:** The serviceability level seems to be underestimated. What is your increase in spares going to be on the F-18? Is it going to be 25%, 35%, 50%, or have you come up with a number yet?

**Mr. Killick:** Sir, the lessons that we have learned on the Aurora, were fed into the program office on the CF-18, and I have seen no evidence that we have underspared in quantity, in spares ordered for the CF-18. If we run, sir, into a series of failures which eats up our stock, then we will have to take another look at that. But there is no evidence of that as of today.

• 1240

**Mr. Fennell:** So it is working according to plan at the present time?

**Mr. Killick:** Yes, sir.

## [Traduction]

guerre et la surveillance sous-marine. Ce genre de dispositifs exigent plus de puissance, et c'est à ce niveau que ce sont posés les problèmes. Nous en avons fait part à Lockheed qui a vraiment fait de son mieux pour essayer de corriger le problème. La question que je pose est la suivante: Lockheed a-t-elle payé pour ces corrections? Si je le savais, je pourrais vous le dire. Quoi qu'il en soit, nous avons fait tout ce qu'il fallait pour que ces mesures correctrices soient prises.

**M. Fennell:** En d'autres termes, il s'agissait d'une négligence de la part du fabricant, et non pas de la part du ministère. C'est ce que vous pensez, n'est-ce pas?

**M. Killick:** C'est exact, car le ministère avait indiqué précisément quelle devait être la capacité de chargement de cet appareil.

**M. Fennell:** Bien.

Passons maintenant à la disponibilité des pièces détachées, dont le taux est passé de 17 à 22 p. 100, ce qui fait grosso modo 25 p. 100, au bas mot, manifestement. Je constate également que la marine américaine, lorsqu'elle a acheté l'Orion, et je sais que ce n'est pas un appareil identique, a reçu un plus gros pourcentage de pièces détachées que vous n'avez été autorisé à en prévoir dans votre budget de base.

**M. Killick:** Ce n'est pas une question de budget. Lorsque nous avons acheté l'appareil Aurora, nous avions du mal à déterminer le nombre précis de pièces détachées qu'il nous fallait acheter, et nous en avons commandées le nombre qui nous paraissait le plus adéquat.

Ce sont les Australiens, et non pas la marine américaine, qui, se basant sur notre expérience, ont décidé d'en commander un plus grand nombre. Je crois qu'ils en ont commandé à peu près 25 p. 100 en plus.

**M. Fennell:** Le même problème semble se poser avec le F-18.

**M. Killick:** Oh!

**M. Fennell:** Il semble que le taux de disponibilité des pièces détachées soit sous-estimée. De combien allez-vous augmenter vos commandes de pièces détachées pour le F-18? De 25 p. 100, de 35 p. 100, de 50 p. 100, à moins que vous ne le sachiez pas encore?

**M. Killick:** Étant donné l'expérience que nous avons faite avec l'Aurora, nous sommes plus prudents, et je pense que nous avons commandé suffisamment de pièces détachées pour le CF-18. Si nous avons toutes sortes d'incidents qui épuisent toute notre réserve de pièces détachées, à ce moment-là il faudra prendre des mesures. Pour l'instant, rien n'indique que ces réserves soient insuffisantes.

**M. Fennell:** Donc, tout va comme prévu, pour l'instant?

**M. Killick:** Oui.



[Text]

**Mr. Fennell:** Fine. I notice you put in the O and M for 1987-88. Why have you not put in a projection for the years beyond 1987-88?

**Mr. Killick:** Could I ask where you are referring to?

**Mr. Fennell:** In your sheet 3 . . .

**Mr. Killick:** Oh, are you referring to that?

**Mr. Fennell:** Yes. You show figures for 1987-88, and I am wondering if you have figures for years following 1987-88. Is it on an increasing spiral, or what is the situation?

**Mr. Killick:** No, it is strictly related to the next period of time and our projection of usage. I think we have to go back to an earlier comment, sir, that you are criticized if you buy too many and you are also subject to comment if you buy too few. So it is our judgment at this point in time, based on our own experience and based on experience we get from talking to our colleagues in the U.S. Navy that are flying this airplane. It is strictly a judgment.

**Mr. Fennell:** But on your O and M costs, have you projected the costs for the years beyond 1987-88?

**Mr. Killick:** No, I go back to my previous comment where we have an estimate of cost per flying hour for the whole weapon system; I do not think there is any evidence that we have exceeded that. I should also mention—General Ramsbottom has reminded me—that we have a thing called a five-year multi-operational plan where we look to the future in five years; it is really related to that.

**Mr. Fennell:** But from your experience, you do not anticipate any dramatic increase on that?

**Mr. Killick:** Not at this time.

**Mr. Fennell:** Okay, thank you. Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you. I would like to thank the witnesses for being with us today and for being as open and as helpful as they can. It does not seem likely we will need another hearing before proceeding to our report, so I would suggest the witnesses might like to review the evidence thus far. If there are matters on which you would like to add some additional clarification before our report is written, I would think you could do that in perhaps the next week or 10 days, since it is unlikely the report will be presented until after Easter.

The opening statement of the deputy minister on the issue of whether this is cost-plus or open-ended was helpful and I think he clarified that, first, there is a ceiling on expenditures, and furthermore, that these were competitive bids. The committee continues to be exercised particularly about the fact that research and development costs are factored in and that there is no way in which these can be anticipated, although the official from the Department of Supply and Services did mention a waiver which has the effect of putting some cap there. But, as you see, we continue to be concerned about the

[Translation]

**M. Fennell:** Bien. Vous avez inscrit le poste O et E pour 1987-1988. Pourquoi ne pas faire de prévisions pour après?

**M. Killick:** De quoi parlez-vous?

**M. Fennell:** Sur votre feuille n° 3 . . .

**M. Killick:** Oh, vous voulez parler de cela?

**M. Fennell:** Oui. Vous donnez les chiffres pour 1987-1988, mais j'aimerais savoir si vous en avez pour après. Est-ce que ça va en augmentant?

**M. Killick:** Non, ces prévisions portent strictement sur cette période. Il faut revenir à ce qu'on disait tout à l'heure, à savoir qu'on est critiqué si on en achète trop et qu'on est également critiqué si on n'en achète pas assez. Il s'agit donc là de nos prévisions, pour l'instant, compte tenu de notre expérience et de celle de nos collègues de la marine américaine qui utilisent cet avion. C'est donc simplement une prévision.

**M. Fennell:** Mais vous avez prévu des coûts de fonctionnement et d'entretien; en avez-vous prévus pour après 1987-1988?

**M. Killick:** Non, et j'en reviens à ce que je disais tout à l'heure, à savoir que nous avons des prévisions de coûts par heure de vol pour l'ensemble du système d'armement; je ne pense pas que nous les ayons dépassées. Je dois également vous signaler, comme me le rappelle le général Ramsbottom, que nous avons ce qu'on appelle un plan multi-opérationnel quinquennal.

**M. Fennell:** Toutefois, si vous vous basez sur votre propre expérience, vous n'anticipez pas d'augmentation spectaculaire à ce chapitre?

**M. Killick:** Non, pas pour l'instant.

**M. Fennell:** Merci. Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Merci. J'aimerais remercier les témoins d'être venus aujourd'hui et d'avoir été aussi francs et spontanés dans leurs réponses. Je ne pense pas qu'il sera nécessaire de convoquer une autre réunion avant que nous commençons la préparation de notre rapport. Si les témoins veulent prendre connaissance des témoignages que nous avons entendus jusqu'à présent et qu'ils jugent bon de nous faire part de renseignements supplémentaires avant la rédaction de notre rapport, je leur propose de le faire d'ici une dizaine de jours, car il est peu probable que ce rapport soit présenté avant l'ajournement de Pâques.

La déclaration d'ouverture du sous-ministre en ce qui concerne les budgets dépassés ou les budgets illimités a été très intéressante et très utile, puisqu'il a indiqué, tout d'abord, qu'un plafond était imposé aux dépenses et que, de plus, ces soumissions étaient très concurrentielles. Le Comité se rend bien compte que les coûts de la recherche fondamentale et appliquée sont facturés et qu'il est impossible de les prévoir avec exactitude, même si le représentant du ministère des Approvisionnements et Services a parlé d'une dispense qui a pour effet de fixer un plafond. Mais, comme vous le voyez,

**[Texte]**

issue and also concerned about the fact that it seems to be so difficult to get adequate cost data for parts initially.

If the questioning has not afforded you the opportunity you want to clarify these concerns and if you wish to give us any further information in the next week or so, we can have that reviewed before finalizing our report.

Were there any last comments that any of the witnesses would care to make this morning?

• 1245

**Mr. Dewar:** Thank you, Madam Chairman, for that last comment of yours. We will review the evidence, as you suggest, and decide if we should provide you with further information. We also have two or three other commitments from this morning's discussion to provide further information which we will follow up on.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Thank you, Madam Chair, for your interest in this chapter and the others your committee have taken care of. We, too, will review the evidence, and we may send along a note.

**The Chairman:** Thank you.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

**[Traduction]**

nous continuons à nous intéresser à la question et au fait qu'il semble très difficile d'obtenir, au début, des données précises sur le coût des pièces détachées.

Si les questions qui vous ont été posées ne vous ont pas permis, à votre avis, d'éclaircir tous ces problèmes, et si vous avez d'autres renseignements à nous communiquer d'ici une semaine, nous en tiendrons compte au cours de la préparation de notre rapport.

Avez-vous des dernières remarques à faire aux témoins?

**M. Dewar:** Merci, madame la présidente, de ces derniers commentaires. Comme vous nous le proposez, nous allons prendre connaissance des témoignages afin de voir s'il est nécessaire que nous vous communiquions d'autres renseignements. Nous avons encore deux ou trois réponses à vous faire parvenir, suite à la discussion de ce matin.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Dye.

**M. Dye:** Merci, madame la présidente, de l'intérêt que vous avez porté à ce chapitre et aux autres dont a été saisi votre Comité. Nous aussi nous prendrons connaissance des témoignages et vous enverrons peut-être une petite note.

**La présidente:** Merci.

La séance est levée.





## APPENDIX "PUBL-8"

DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCEINFLATION FORECASTSDND Inflation vs Gross National Expenditure (GNE)  
Inflation (Notes 1 and 2)

1. Inflation experienced by the Department of National Defence is different from the inflation experienced by the Canadian economy as a whole (as measured by the Gross National Expenditure deflator). A significant portion of DND equipment must be purchased from other countries, and such expenditures are subject to exchange rate fluctuations and foreign inflation. Expenditures for DND's day to day operations outside Canada are also subject to the same factors. The sophisticated equipment and supporting software procured and operated by DND experience inflation which is different from the national average. In addition, unique inflationary pressures are encountered in the support of small quantities of complex equipments, many of which are manufactured outside of Canada. All of the above factors cause DND goods and services to have inflation rates different from, and, on average, greater than the GNE deflator.

Notes: 1. DND inflation is a measure of changes in price levels for the goods and services purchased by the Department. Changes in price levels caused by activity rate changes and changes in productivity and technology are excluded in inflation calculations.

2. GNE inflation is a broad summary measure of changes in price levels of all final goods and services produced in Canada, but excluding spending on imports.

Forecast of Defence Inflation

2. The Department must be aware of defence-specific inflation in order to manage its financial resources properly. Since this information is not available from other government departments, DND has developed the ability to forecast inflation for future defence expenditures. To prepare such forecasts, expert advice is obtained concerning inflation anticipated for over 500 different categories of Canadian defence expenditures. This information is supplemented by information concerning price changes and general economic trends, which is obtained from

both Canadian and American organizations such as the Conference Board of Canada and Wharton Forecasting Association, plus information from Federal Government organizations such as the Department of Finance. The resultant forecasts of defence inflation are used throughout the Department in all aspects of financial management and planning. These forecasts exclude cost changes caused by changes in DND activity rates and changes caused by technological improvements. However, they do include the effects on DND of changes in foreign exchange rates. The forecasts are updated semi-annually to ensure that they reflect the latest economic trends.

#### Inflation Forecasts for Major Crown Projects

3. For projects over \$100 million, individual inflation forecasts are prepared based on the unique characteristics of each project. In the early stages of a project, inflation forecasts take into consideration the various cost elements in the project, the types of industries which will likely be involved in the project, the need for foreign currency, and similar data. As the Project evolves, more detailed and specific data becomes available, and this additional information is incorporated into the basic data base used for preparing inflation forecasts. For example, once contracts are signed, the inflation forecasts will take into account any contractual requirements for adjustments to compensate for inflation.

4. The Department uses these forecasts in estimating the cash required for each Project in future years. In the process of obtaining Departmental Project approval, the future years' cash requirements are established based on the estimates of inflation in effect at that time. Subsequently, whenever the inflation forecasts are changed, future cash requirements are recalculated to ensure that the total estimated expenditure is within the approved ceiling for the Project.

#### CF-18 Inflation Forecasts

5. Tailored inflation forecasts for the CF-18 were prepared following the methodology outlined in paragraphs 3 and 4 above. Once the main CF-18 contract was signed, the data base used to prepare CF-18 inflation forecasts was amended to include more specific indexes than those

previously used in the CF-18 Tailored Model. In specific terms the United States Government Statistical Indexes applicable to the American aerospace industry, as specified in the Economic Price Adjustment clause of the contract, were factored into the CF-18 inflation measurement model. These Indexes are applicable to sixty-eight percent of the total cost of the CF-18 Project. The inclusion of the American Indexes in the contract was negotiated by the Contractor and the Government of Canada as both parties considered that these Indexes were appropriate for the measurement of inflation associated with the production of the CF-18. The historical pattern of these Indexes over the last four years as shown in the following table indicates that inflation experienced by the aerospace industry in the United States has been different from that experienced by the American or Canadian economy as a whole, as measured by GNE deflators.

Historical Inflation Patterns

	80/81	81/82	82/83	83/84
CF-18 Indexes-Average	13.6%	10.3%	6.6%	4.2%
GNE Deflators-U.S.	9.4%	8.6%	5.6%	4.1%
-Canada	10.8%	10.5%	9.4%	4.6%

6. The use of the Project tailored inflation forecasts allows DND to estimate project cash flow much more accurately than would be possible using the GNE deflator. These forecasts have been, and are being, used to establish the total cash requirements for the Project. In 1981, it was estimated that the CF-18 Project would cost \$3.1 billion in 1979/80 dollars. Using the 1981 CF-18 inflation forecast, it was predicted that the cash requirements for the project would be \$5.2 billion in budget year dollars. The latter figure is the approved Treasury Board ceiling for the Project.

Productivity

7. DND continually strives to achieve productivity gains in internal operations and in dealings with other Governments and the private sector. With respect to the CF-18, the contract contains provisions whereby the Government of Canada will obtain the majority of any benefits achieved through increased contractor productivity. Naturally, productivity gains which result in dollar savings will ease the impact of inflationary cost increases. However, productivity and cost inflation are separate variables in cost incurrence, or avoidance, and are so treated within Project Management.



## APPENDICE "PUBL-8"

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALEPRÉVISIONS EN MATIÈRE D'INFLATIONInflation du MDN par rapport à l'inflation de la dépense nationale brute (D.N.B.)  
(Remarques 1 et 2)

1. L'inflation que connaît le ministère de la Défense nationale diffère de l'inflation que connaît l'économie canadienne dans son ensemble (telle que mesurée par le coefficient de déflation de la dépense nationale brute). L'achat d'une partie importante de l'équipement du MDN doit se faire dans d'autres pays et ces dépenses sont assujetties aux fluctuations du taux de change ainsi qu'à l'inflation étrangère. Les dépenses nécessaires aux opérations quotidiennes du MDN en dehors du Canada sont également assujetties aux mêmes facteurs. L'équipement sophistiqué et le matériel connexe achetés et exploités par le MDN sont soumis à une inflation qui est différente de la moyenne nationale. De plus, des tensions inflationnistes particulières surgissent en ce qui concerne le soutien de petites quantités d'équipements complexes dont un grand nombre est fabriqué en dehors du Canada. Tous ces facteurs font que les biens et services du MDN ont des taux d'inflation différents du coefficient de déflation de la D.N.B. et que ces taux d'inflation sont en général plus importants que ce coefficient.

- Remarques:
1. L'inflation du MDN est une mesure des changements du niveau général des prix des biens et services achetés par le ministère. Les changements du niveau général des prix causés par les changements du taux d'activité et les changements de productivité et de technologie sont exclus des calculs de l'inflation.
  2. L'inflation de la D.N.B. est une mesure générale et sommaire des changements du niveau des prix de tous les biens et services définitifs produits au Canada, excluant toutefois les dépenses relatives aux importations.

Prévision de l'inflation de la Défense

2. Le ministère doit avoir conscience de l'inflation particulière à la défense afin de gérer correctement ses ressources financières. Comme ce genre d'information n'est pas disponible auprès d'autres ministères du gouvernement, le MDN est actuellement en mesure de prévoir l'inflation relative aux futures dépenses en matière de défense. Pour préparer de telles prévisions, on fait appel à des experts-conseils en ce qui concerne l'inflation prévue pour plus de 500 catégories différentes de dépenses en matière de défense canadienne. Cette information est complétée par des renseignements concernant les changements de prix et les tendances économiques générales que l'on obtient auprès d'organisations canadiennes et américaines comme le Conference Board du Canada et la Wharton Forecasting Association, sans compter l'information émanant d'organismes du gouvernement fédéral comme le ministère des Finances. Les prévisions de l'inflation de la défense qui en découlent sont utilisées dans tout le ministère pour tous les aspects de gestion et de planification financières. Ces prévisions excluent des modifications de coûts causées par les changements des taux d'activités du MDN ainsi que par les changements causés par les développements technologiques. Toutefois, elles incluent les effets des changements des taux de change étranger sur le MDN. Ces prévisions sont mises à jour deux fois par an pour assurer qu'elles reflètent les tendances économiques les plus récentes.

Prévisions en matière d'inflation pour les grands projets de la Couronne

3. Pour les projets de plus de 100 millions de dollars, des prévisions distinctes en matière d'inflation sont préparées, basées sur les caractéristiques particulières de chaque projet. Au cours des premières étapes d'un projet, les prévisions en matière d'inflation tiennent compte des divers éléments de coût du projet, des types d'industries qui vont probablement participer au projet, du besoin de devises étrangères et d'autres données similaires. Au fur et à mesure que le projet se développe, des données plus détaillées et plus spécifiques deviennent disponibles et ces renseignements supplémentaires sont incorporés à la base fondamentale de données qui sert à préparer les prévisions en matière d'inflation. Par exemple, une fois que les contrats sont signés, les prévisions en matière d'inflation vont tenir compte de toute exigence contractuelle en ce qui concerne les rajustements visant à compenser l'inflation.

4. Le ministère utilise ces prévisions pour estimer les fonds liquides requis pour chaque projet au cours des années à venir. Dans le processus visant à obtenir l'approbation ministérielle du projet, les besoins de fonds liquides pour les années futures sont établis à partir des estimations de l'inflation en cours à ce moment-là. Par la suite, chaque fois que les prévisions en matière d'inflation sont modifiées, les besoins futurs de fonds liquides sont recalculés afin d'assurer que la dépense totale estimée ne dépasse pas le plafond approuvé pour le projet.

Prévisions en matière d'inflation pour le CF-18

5. Des prévisions en matière d'inflation, adaptées au CF-18, ont été préparées suivant la méthodologie exposée aux paragraphes 3 et 4 ci-dessus. Lorsque le contrat principal CF-18 a été signé, la base de données servant à préparer les prévisions en matière d'inflation du CF-18 a été modifiée de façon à inclure des indices plus spécifiques que ceux qui avaient été auparavant utilisés dans le modèle du CF-18. En termes précis, les indices statistiques du gouvernement américain applicables à l'industrie aérospatiale américaine, tels que précisés dans la clause du contrat relative au rajustement des prix, ont été considérés comme des facteurs dans le modèle de mesure de l'inflation du CF-18. Ces indices s'appliquent à soixante-huit pour cent du coût total du projet CF-18. Le fait d'inclure les indices américains au contrat a été négocié par l'entrepreneur et le gouvernement du Canada étant donné que les deux parties considéraient que ces indices convenaient pour mesurer l'inflation relative à la production du CF-18. L'évolution historique de ces indices au cours des quatre dernières années, comme l'indique le tableau ci-dessous, montre que l'inflation qu'a connue l'industrie aérospatiale aux Etats-Unis a été différente de celle connue par l'économie américaine ou canadienne dans son ensemble, telle que mesurée par les coefficients de déflation de la D.N.B.

Evolution historique de l'inflation

	<u>80/81</u>	<u>81/82</u>	<u>82/83</u>	<u>83/84</u>
Indices CF-18 - Moyenne	13,6 %	10,3 %	6,6 %	4,2 %
Coefficients de déflation D.N.B. - E.U.	9,4 %	8,6 %	5,6 %	4,1 %
- Canada	10,8 %	10,5 %	9,4 %	4,6 %

6. L'utilisation de prévisions en matière d'inflation, adaptées au CF-18, permet au MDN d'estimer les mouvements de trésorerie du projet de façon beaucoup plus précise que ne le permettrait l'utilisation du coefficient de déflation de la D.N.B. Ces prévisions ont permis et permettent d'établir les besoins des fonds liquides pour le projet. En 1981, il était estimé que le projet CF-18 coûterait 3,1 milliards de dollars en dollars de 1979/1980. En se basant sur la prévision en matière d'inflation de 1981 pour le CF-18, il était prévu qu'il faudrait pour ce projet 5,2 milliards de dollars en dollars de l'année budgétaire. Ce dernier chiffre représente le plafond approuvé par le Conseil du Trésor pour ce projet.

Productivité

7. Le MDN ne cesse de s'efforcer d'obtenir des gains de productivité dans les opérations internes et dans ses transactions avec d'autres gouvernements et avec le secteur privé. En ce qui concerne le CF-18, le contrat renferme des dispositions suivant lesquelles le gouvernement du Canada va obtenir la majorité des profits réalisés suite à l'accroissement de la productivité de l'entrepreneur. Les profits en matière de productivité vont naturellement entraîner des économies en dollars qui modéreront l'effet des augmentations inflationnistes des coûts. Néanmoins, la productivité et l'inflation des coûts sont des variables distinctes en ce qui concerne le fait d'engager ou d'éviter des coûts et sont considérées de la sorte dans le cadre de la gestion du projet.













*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

K.M. Dye, Auditor General;  
D.W.T. Rattray, Principal.

### *From the Department of National Defence:*

D.B. Dewar, Deputy Minister;  
Vice-Admiral D.N. Mainguy, Vice-Chief of the Defence Staff;  
Brigadier-General D.P. Harrison, Director General, Management Services;  
J.R. Killick, Assistant Deputy Minister, Materiel;  
C.J. Gauthier, Director General, Executive Secretariat.

### *From the Department of Supply and Services:*

S.R. Kerr, Director General, Aerospace and Armament Directorate.

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

K.M. Dye, Vérificateur général;  
D.W.T. Rattray, directeur principal.

### *Du ministère de la Défense nationale:*

D.B. Dewar, Sous-ministre;  
Vice-amiral D.N. Mainguy, Vice-chef de l'État-major de la Défense;  
Brigadier-général D.P. Harrison, Directeur général, Services de gestion;  
J.R. Killick, Sous-ministre adjoint, Matériels;  
C.J. Gauthier, Directeur général, Secrétariat exécutif.

### *Du ministère des Approvisionnements et Services:*

S.R. Kerr, Directeur général, Direction générale aérospatiale et armement.

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 13

Fascicule n° 13

Tuesday, March 26, 1985

Le mardi 26 mars 1985

Chairman: Aideen Nicholson

Présidente: Aideen Nicholson

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Report of the Auditor General of Canada for the fiscal  
year ended March 31, 1984—Chapter 4—Government-  
wide study of Cash Management

Rapport du Vérificateur général du Canada pour  
l'exercice financier terminé le 31 mars 1984—Chapitre  
4—Étude d'envergure gouvernementale de la gestion de  
la trésorerie

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-third Parliament, 1984-85

Première session de la  
trente-troisième législature, 1984-1985

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Aileen Nicholson

*Vice-Chairman:* Scott Fennell

MEMBERS/MEMBRES

Bill Attewell  
Gabriel Desjardins  
Raymond Garneau  
André Harvey  
Howard McCurdy  
Alan Redway  
Anthony Roman  
Gerry St. Germain—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Présidente:* Aileen Nicholson

*Vice-président:* Scott Fennell

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Don Boudria  
Pauline Browes  
Michael Cassidy  
Alfonso Gagliano  
Michel Gravel  
Jean-Guy Guilbault  
Jim Hawkes  
Jim Jepson  
Allan McKinnon  
Don Ravis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Tuesday, March 19, 1985:

Cyril Keeper replaced Michael Cassidy (alternate).

On Friday, March 22, 1985:

Michael Cassidy replaced Cyril Keeper (alternate).

On Monday, March 25, 1985:

Howard McCurdy replaced Derek Balckburn (permanent);  
Alfonso Gagliano replaced Len Hopkins (alternate).

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le mardi 19 mars 1985:

Cyril Keeper remplace Michael Cassidy (substitut).

Le vendredi 22 mars 1985:

Michael Cassidy remplace Cyril Keeper (substitut).

Le lundi 25 mars 1985:

Howard McCurdy remplace Derek Blackburn (permanent);  
Alfonso Gagliano remplace Len Hopkins (substitut).



## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 26, 1985

(17)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:37 o'clock a.m., this day, the Chairman Aileen Nicholson presiding.

*Members of the Committee present:* Bill Attewell, Scott Fennell, Raymond Garneau, André Harvey, Aileen Nicholson and Alan Redway.

*Alternate present:* Jean-Guy Guilbault.

*Other Member present:* Doug Lewis.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament: E.R. Adams and T.A. Wileman.

*Witnesses:* From the Canadian Bankers' Association: Robert M. MacIntosh, President; Norman R. Roth, Chairman, Government Business Negotiating Group; André Morin, Member, Government Business Negotiating Group. From the Department of Finance: M.A. Cohen, Deputy Minister. From the Office of the Deputy Receiver General for Canada: R.V. Hession, Deputy Receiver General; G.G. Capello, Assistant Deputy Minister, Operational Services (Department of Supply and Services). From the Office of the Auditor General of Canada: L. Meyers, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Permanent and Provisional Standing Orders, the Committee resumed consideration of Chapter 4—Review of Cash Management of the Report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984.

On motion of Bill Attewell, *it was agreed*,—That the letter dated February 11, 1985 from R.M. MacIntosh, President, Canadian Bankers' Association; that the letter dated February 6, 1985 from M.A. Cohen, Deputy Minister of Finance and the document entitled Current Receiver General Plans To Improve Cash Management, submitted by R.V. Hession, Deputy Receiver General for Canada be printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence. (See Appendices "PUBL-9", "PUBL-10" and "PUBL-11").

Robert M. MacIntosh made a statement.

The witnesses answered questions.

At 12:07 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 26 MARS 1985

(17)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9 h 37, sous la présidence de Aileen Nicholson, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Bill Attewell, Scott Fennell, Raymond Garneau, André Harvey, Aileen Nicholson, Alan Redway.

*Substitut présent:* Jean-Guy Guilbault.

*Autre député présent:* Doug Lewis.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: E.R. Adams, T.A. Wileman.

*Témoins:* De l'Association des banquiers canadiens: Robert M. MacIntosh, président; Norman R. Roth, président, «Government Business Negotiating Group»; André Morin, membre, «Government Business Negotiating Group». Du ministère des Finances: M.A. Cohen, sous-ministre. Du Cabinet du Sous-receveur général du Canada: R.V. Hession, Sous-receveur général; G.G. Capello, sous-ministre adjoint, Services opérationnels, (ministère des Approvisionnements et Services). Du Bureau du Vérificateur général du Canada: L. Meyers, Sous-vérificateur général, Direction générale des opérations de vérification.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les articles permanents et provisoires du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du chapitre 4 du rapport du Vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1984, intitulé Étude d'envergure gouvernementale de la gestion de la trésorerie.

Sur motion de M. Attewell, *il est convenu*,—Que la lettre du 11 février 1985, provenant de R.M. MacIntosh, président, Association des Banquiers canadiens; que la lettre du 6 février 1985, provenant de M.A. Cohen, sous-ministre des Finances; ainsi que le document intitulé Projets actuels du Receveur général pour améliorer la gestion de la trésorerie, soumis par R.V. Hession, Sous-receveur général du Canada, figurent en appendice aux Procès-verbaux et témoignages de ce jour. (Voir appendices «PUBL-9», «PUBL-10» et «PUBL-11»).

Robert M. MacIntosh fait une déclaration.

Les témoins répondent aux questions.

A 12 h 07, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Richard Rumas

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, March 26, 1985

• 0938

**The Chairman:** Order.

We are resuming consideration of chapter 4, "Review of Cash Management", in the report of the Auditor General for the fiscal year ended March 31, 1984. The witnesses this morning are from the Canadian Bankers' Association, Mr. MacIntosh, President; from the Department of Finance, Mr. Cohen, Deputy Minister; from the Office of the Deputy Receiver General for Canada, Mr. Hession, Deputy Receiver General; and from the Office of the Auditor General, Mr. Meyers, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch.

This meeting was requested by the Canadian Bankers' Association, who wished an opportunity to address some of the evidence we received in our previous session.

I would like to ask for a motion now that the letter dated February 11, 1985 from the President of the Canadian Bankers' Association, the letter dated February 6, 1985 from the Deputy Minister of Finance, and the document entitled *Current Receiver General Plans to Improve Cash Management*, submitted by Mr. Hession, should be printed as appendices to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence*.

**Mr. Attewell:** So moved, Madam Chair.

Motion agreed to

**The Chairman:** I now invite Mr. MacIntosh to give his opening statement.

• 0940

**Mr. R.M. MacIntosh (President, Canadian Bankers' Association):** Madam Chairman, I would like to thank you and the members of your committee for giving us the opportunity to appear here today.

As you mentioned, we requested an opportunity to appear before you, and I should explain that we have here not only representatives of the Canadian Bankers' Association but a group of members of the Government Business Negotiating Group, which includes not only the banks but others. We are a group of representatives from the deposit-taking financial institutions which are represented on the Canadian Payments Association.

Those present are Mr. André Morin, representing the caisses populaires Desjardins; Mr. Peter Patteson, representing the trust company industry; and my banking colleagues Mr. Norman Roth, who is from the Toronto-Dominion Bank and who is Chairman of the Government Business Negotiating

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 26 mars 1985

**La présidente:** À l'ordre.

Nous reprenons l'étude du chapitre 4 du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1984, chapitre intitulé: «Étude d'envergure gouvernementale de la gestion de la trésorerie». Nos témoins seront ce matin les représentants de l'Association des banquiers canadiens, en l'occurrence son président, M. MacIntosh, ceux du ministère des Finances, conduits par M. Cohen, sous-ministre, ceux du Cabinet du sous-receveur général du Canada, avec pour porte-parole M. Hession, sous-receveur général, et ceux du Bureau du vérificateur général du Canada, en la personne de M. Meyers, sous-vérificateur général, Direction générale des opérations de vérification.

Cette réunion a lieu à la demande de l'Association des banquiers canadiens, qui voulait avoir la possibilité de répondre à certains des témoignages que nous avons déjà entendus.

J'aimerais dès lors demander le dépôt d'une motion portant que la lettre adressée le 11 février 1985 par le président de l'Association des banquiers canadiens, la lettre adressée le 6 février 1985 par le sous-ministre des Finances et le document intitulé: *Plans actuels du Receveur général visant à l'amélioration de la gestion de la trésorerie*, document déposé par M. Hession, soient imprimés en annexe au compte rendu de la séance.

**M. Attewell:** Je propose la motion, madame la présidente.

La motion est adoptée

**La présidente:** J'invite maintenant M. MacIntosh à nous présenter son exposé.

**M. R.M. MacIntosh (président, Association des banquiers canadiens):** Madame la présidente, j'aimerais d'abord vous remercier, ainsi que les membres de votre Comité, pour nous avoir donné l'occasion de nous présenter ici aujourd'hui.

Comme vous l'avez signalé, nous avons effectivement demandé au Comité la possibilité de comparaître devant lui, et nous devons vous expliquer que nous sommes un groupe de représentants non seulement de l'Association des banquiers canadiens, mais également du groupe des négociations gouvernement-entreprises, qui ne regroupe pas seulement les banques. Nous sommes donc un groupe de représentants des institutions de dépôt, membres de l'Association canadienne des paiements.

Ceux qui m'accompagnent aujourd'hui sont M. André Morin, des Caisses populaires Desjardins, M. Peter Patteson, représentant les compagnies de fiducie, et mes collègues du monde bancaire, M. Norman Roth, de la Banque Toronto-Dominion, président du groupe de négociation, M. Lindsay

*[Texte]*

Group, Mr. Lindsay Persey of the Canadian Imperial Bank of Commerce, and Mr. Allan Cooper of the Canadian Bankers' Association.

Mr. Roth, as I said, is the Chairman of the Government Business Negotiating Group, which is the official committee representing the financial institutions in negotiations with the government over the past three years. Mr. Morin, Mr. Persey, Mr. Patteson and Mr. Cooper are also members of that committee.

I would like to emphasize that this delegation here today does not have any mandate to speak for the Government Business Negotiating Group. The request to appear before you arose out of our concerns in the Canadian Bankers' Association that the Public Accounts committee should hear our side of the story with respect to the negotiating process.

The CBA has conveyed its concerns to the other financial institutions represented on the negotiating group with regard to the presentations made to your committee on January 22, 1985. We believe the other financial institutions share some of the concerns of the banks, but of course their representatives who are present this morning will speak for themselves in that regard.

I should also mention that during the recent school break holiday the chairman of the executive council of the CBA received a proposal from the Department of Finance which dealt with some of the issues under negotiation. Our chairman, Mr. A.R. Taylor, has suggested to the Department of Finance that it would be more appropriate for any new proposals to be addressed to the Government Business Negotiating Group, which has been in place for about three years and which has been until now the official channel for negotiations with the government. Accordingly, we are not going to comment on the details of the proposal in this recent letter, although I should note that it was not a comprehensive proposal. In particular, it did not deal with the issue of direct funds transfer by electronic means nor with the encashment of non-customer cheques.

I am sure, Madam Chairman, that you would not wish to turn this hearing into a public negotiation between the government and the financial institutions, and that is certainly not our purpose. Our objective is to put on the record our own perspective of what has gone on in the past and what is the nature of the problems at present and for the future.

I would like to outline very briefly the philosophy of underlying arrangements between the government and the financial institutions with regard to deposit balances and cheque processing.

Before the Canadian Payments Association was created in 1980 as a result of the Bank Act revision process the government dealt only with the Canadian Bankers' Association. As already pointed out, the creation of the CPA brought into the negotiating process the other financial institutions; namely, the credit unions, the caisses populaires, the trust and loan companies, the Montreal City and District Savings Bank and

*[Traduction]*

Persey, de la Banque de Commerce Canadienne Impériale, et M. Allan Cooper, de la l'Association des banquiers canadiens.

Comme je le disais, M. Roth est le président du groupe de négociation gouvernement-entreprises. Ce groupe est le comité officiel qui a représenté les institutions financières dans leurs négociations avec le gouvernement au cours des trois dernières années. MM. Morin, Persey, Patteson et Cooper font également partie du comité.

Je voudrais souligner que notre délégation n'a pas été mandatée pour parler au nom du comité de négociation que je viens de mentionner. L'Association des banquiers canadiens estime que le Comité des comptes publics devrait entendre ce que nous avons à dire au sujet des négociations en cours, d'où notre demande de comparution.

L'ABC a déjà fait part de ses inquiétudes aux autres institutions financières représentées au sein du comité de négociation relativement à ce que nous avons soumis à votre Comité le 22 janvier 1985. Nous croyons que d'autres institutions financières partagent les mêmes soucis que les banques, et celles qui sont représentées ici ce matin auront l'occasion de s'exprimer comme nous le faisons maintenant.

J'aimerais également ajouter qu'au cours du dernier congé scolaire, le président du conseil exécutif de l'Association des banquiers canadiens a reçu une offre du ministère des Finances se rapportant à certaines des questions qui font actuellement l'objet d'une négociation. Notre président, M. A.R. Taylor, a déclaré au ministère des Finances qu'il serait peut-être plus approprié que les nouvelles offres soient adressées au groupe de négociation entreprises-gouvernement, qui existe depuis trois ans et qui, jusqu'à maintenant, a toujours été l'organe officiel des négociations avec le gouvernement. Par conséquent, nous n'avons pas l'intention de commenter la dernière offre gouvernementale, bien que je doive noter qu'elle ne tenait pas compte de tous les éléments en jeu. Plus particulièrement, elle omettait la question du transfert direct de fonds par méthode électronique, et celle de l'encaissement des chèques présentés par des personnes ne faisant pas partie de la clientèle bancaire.

Je suis convaincu, madame la présidente, que vous n'aimez pas que cette audience se transforme en séance de négociation entre le gouvernement et les établissements financiers, et ce n'est pas notre but non plus. Nous voulons simplement exposer ce qui, selon nous, s'est passé jusqu'à présent et identifier la nature des problèmes actuels et ceux de l'avenir.

J'aimerais souligner très brièvement la philosophie et la base des ententes entre le gouvernement et les établissements financiers relativement aux soldes en dépôt et au traitement des chèques.

L'Association canadienne des paiements fut créée en 1980, lors de la révision de la Loi sur les banques. Avant cette date, le gouvernement transigeait uniquement avec l'Association des banquiers canadiens. Comme je l'ai déjà signalé, la création de l'Association canadienne des paiements a amené autour de la table des négociations plusieurs autres établissements financiers, à savoir les caisses et coopératives de crédit, les caisses



*[Text]*

the Alberta Treasury Branches, some of which are represented here today.

Under the old Bank Act it was considered that banks were prohibited from charging the government for financial transactions. In order to compensate the banks for the processing costs of handling government cheques the government decided to maintain industry balances of \$100 million with the banks. The value of those balances would depend on prevailing interest rates. If the \$100 million could be employed at 12% before costs and before taking into account cash reserve requirements, the gross earnings of the balances would be \$12 million. While interest rates have changed greatly since 1957, the volume of government transactions has gone up too so that the \$100-million figure has become totally obsolete over the past 28 years.

Over and above the \$100 million, there was a formula arrangement according to which the banks paid for government balances at going market rates as determined by the rate on treasury bills. As early as 1959, the CBA requested a change in the \$100 million free-balance figure, because the volume of transactions was already making that number obsolete. That request was rejected.

## • 0945

During the next 20 years the banks engaged in numerous informal discussions with the Department of Finance and the Department of Supply and Services. However, all suggestions for change were rejected by the government.

In 1979, the report of the Commission on Financial Management and Accountability concluded that the government should earn interest on all the funds on deposit in the banking system, but that the government should also pay for all banking services it received on a competitive basis. In other words, the royal commission recommended an unbundling of the deposit and service elements of government business. Later in that year the government introduced legislation that would enable such unbundling.

The banking industry fully endorsed the views of the royal commission, and in September 1979 the CBA wrote to the Hon. John Crosbie, then Minister of Finance, respecting the government's banking arrangements. We noted that the \$300 million was completely unrelated to the cost of performing the government's banking services, and estimated a net cost to the banks of \$35 million in 1978.

In November 1979, the Minister of Finance replied to the CBA acknowledging that the banking industry had been endeavouring to sell the deposit and services issues for some

*[Translation]*

populaires, les compagnies de prêt, la Banque d'épargne de la cité et du district de Montréal, ainsi que les comptoirs du Trésor albertain, dont certains sont représentés ici.

En vertu de l'ancienne Loi sur les banques, on estimait que les banques n'avaient pas le droit d'imposer de frais pour leurs transactions en faveur du gouvernement. C'est pour compenser les banques pour les frais de manutention des chèques gouvernementaux que le gouvernement décida de maintenir en dépôt dans les banques un solde courant de 100 millions de dollars. La valeur de ce solde dépendait des taux d'intérêt courants. Si ces 100 millions de dollars pouvaient être prêtés à 12 p. 100 avant les frais et sans tenir compte des obligations relatives aux réserves liquides, le revenu brut du solde était de 12 millions de dollars. S'il est vrai que les taux d'intérêt ont beaucoup changé depuis 1957, le volume des transactions gouvernementales a également augmenté, et ce chiffre de 100 millions de dollars est devenu graduellement périmé au cours des 28 dernières années.

En plus des 100 millions de dollars en dépôt, il existait une formule d'entente en vertu de laquelle les banques versaient un intérêt sur les soldes du gouvernement au taux du marché, celui-ci étant déterminé par le taux des bons du Trésor. Dès 1959, l'ABC fit remarquer au gouvernement que les 100 millions mis en dépôt gratuitement ne représentaient plus un chiffre valide en raison du volume des transactions. Mais sa demande pour une modification fut rejetée.

Au cours des 20 années suivantes, les banques prirent part à de nombreuses discussions de caractère officieux avec le ministère des Finances et celui des Approvisionnement et Services. Malheureusement pour nous, toutes nos suggestions en faveur d'un changement furent rejetées par le gouvernement.

En 1979, la Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité concluait que le gouvernement devrait toucher de l'intérêt sur tous ses fonds en dépôt dans le système bancaire, mais qu'il devrait également payer pour tous les services bancaires rendus sur une base concurrentielle. En d'autres termes, la Commission royale recommandait le «débottage» de la question des dépôts et des services bancaires du gouvernement. Plus tard dans la même année, le gouvernement déposait un projet de loi destiné à faciliter ce débottage.

L'industrie bancaire, qui approuvait pleinement les conclusions de la commission royale, écrivait en septembre 1979 à l'hon. John C. Crosbie, alors ministre des Finances, par le biais de l'ABC, relativement aux ententes du gouvernement avec les banques. Dans cette lettre, nous soulignons que les 100 millions déposés «gratuitement» étaient hors de toute proportion avec les frais des services bancaires en faveur du gouvernement et estimions que ces services avaient coûté 35 millions net aux banques en 1978.

En novembre 1979, le ministre des Finances répondait à l'ABC. Il reconnaissait que l'industrie bancaire avait fait des efforts depuis quelque temps pour régler la question des dépôts et des services, mais ajoutait que les retards à l'adoption des

*[Texte]*

time, but that the delay in passage of amendments to the Bank Act had prevented any settlement.

In April 1980, a meeting was convened between representatives of the CBA and the government to enable the government to obtain more detailed information on statements and data contained in the CBA's September 1979 letter, for use in the preparation of a government position paper on its banking arrangements. It should be noted that even at this early date, the banks expressed the view that a wider distribution of government deposits to near-bank financial institutions, which I am calling the NBFIs, would be inevitable with the advent of the Canadian Payments Association.

After the passage of the Bank Act and the Canadian Payments Association Act in December 1980, there was a period of adjustment during which the Canadian Payments Association took over its legal responsibilities from the Canadian Bankers Association with respect to the payment system. The board of directors of the Canadian Payments Association is composed of representatives from the financial institutions—and I might note that Mr. Morin and myself both sit on that board. The Government Business Negotiating Group representing the financial institutions is composed in the same way as membership on the board of the Canadian Payments Association, with the exception that it leaves out the Bank of Canada, which provides the chairman of the Canadian Payments Association's board of directors. Obviously the Bank of Canada, as an agency of government, could hardly be a part of the negotiations with government. I simply want to point out that the Government Business Negotiating Group, of which we have five persons present today, is closely related to the board of the Canadian Payments Association and in some cases, indeed, includes the same people or people who sit on committees of the board.

In May 1982 the government initiated formal negotiations with this new Government Business Negotiating Group. Before that time, there had been numerous attempts over a 25-year period to renegotiate the arrangements, and far from wishing to delay a change, the banks were very anxious to revise a system which they considered very unsatisfactory.

When formal negotiations began in May 1982, the Government Business Negotiating Group in the private sector was created to interface with its opposite numbers on the government side. Subcommittees were established to deal with float, Receiver General of Canada balances, non-tendered services and tendered services. The financial institutions have provided substantial information and have tabled several position papers with the government, both at the working subcommittee level and at the senior negotiating group level. Although in some cases the government has provided written responses—for example, on the issue of compensation for deposits—these responses have not always been timely, nor have they addressed all the issues raised by the financial industries.

*[Traduction]*

amendements à la Loi sur les banques étaient un obstacle au règlement du problème.

Au mois d'avril 1980, il y eut réunion entre les représentants de l'ABC et du gouvernement afin de permettre à ce dernier d'obtenir des renseignements plus détaillés sur le contenu, et particulièrement les données, de la lettre de l'ABC de septembre 1979. Le gouvernement avait besoin de ces renseignements pour la préparation d'un exposé sur ses ententes avec les banques. Il est bon de noter que même à cette date, les banques affirmaient qu'une répartition plus vaste des dépôts du gouvernement (pour inclure les institutions financières non bancaires) serait inévitable après la création de l'Association canadienne des paiements.

Après l'adoption de la Loi sur les banques et de la Loi sur l'Association canadienne des paiements, en décembre 1980, il y eut une période de rajustement au cours de laquelle l'Association canadienne des paiements assumait les responsabilités qui avaient été portées jusqu'alors par l'Association des banquiers canadiens relativement au système des paiements. Le conseil de l'Association canadienne des paiements se compose de représentants des établissements financiers. M. Morin et moi-même en faisons partie. Le groupe de négociation gouvernement-entreprises, qui représente les établissements financiers, est organisé de la même façon que le conseil de l'Association canadienne des paiements, sauf qu'il ne s'est pas adjoint la Banque du Canada, qui occupe le fauteuil présidentiel au conseil de l'Association canadienne des paiements. Il est évident que la Banque du Canada, qui est une agence du gouvernement, ne peut pas faire partie d'un groupe qui négocie avec celui-ci. Je désire simplement faire remarquer que le groupe de négociation gouvernement-entreprises s'apparente étroitement au conseil de l'Association canadienne des paiements, et certains de ses membres siègent à d'autres comités qui répondent au conseil de l'association.

Au mois de mai 1982, le gouvernement entama des négociations officielles avec le nouveau groupe de négociation. Avant cette date, il y avait eu de nombreuses tentatives, pendant une période de 25 ans, de renégocier les ententes, ce qui démontre que loin de chercher à ralentir le processus, les banques ne désiraient que renouveler un système qui n'était plus valable pour elles.

Lors de l'amorce des négociations officielles, en mai 1982, le groupe de négociation gouvernement-entreprises du secteur privé fut créé comme interlocuteur du comité strictement gouvernemental. Des sous-comités furent créés pour examiner le flottant, les soldes du receveur général, les services non attribués par adjudication et les services attribués par adjudication. Les établissements financiers ont fourni une information considérable et ont remis plusieurs exposés au gouvernement, tant au niveau des sous-comités de travail qu'à celui du groupe négociateur principal. Dans certains cas, le gouvernement a répondu par écrit (sur la question de la compensation des dépôts, par exemple), mais ses réponses ne sont pas toujours arrivées au moment où elles étaient requises et elles n'ont pas tenu compte de toutes les questions soulevées par l'industrie financière.



*[Text]*

In June 1983 we requested that the government provide written responses to position papers on both the deposit and services issues. In November 1983 we reiterated our concern that the government had not yet provided a formal response to the various written papers on the services side, and again requested that it express its views in writing. Our paper of November 1983 included various proposals with regard to the payment of interest rates on deposits. By May 1984 we still had not received a comprehensive response to our November 1983 proposals. We again requested a response, and shortly thereafter the government notified us by telephone that negotiations were postponed indefinitely. Throughout this process the government side has asked for increasingly detailed cost information from the institutions without giving any clear idea of the cost accounting principles the government felt should govern negotiations.

• 0950

Nevertheless, one important aspect of negotiations was settled in December 1983. This was the allocation of government deposits between the different financial institutions, by which I mean the direct clearers, namely, the banks and the near-banks, which are eligible to be on the board of the Canadian Payments Association and which maintain balances at the Bank of Canada. Under the new formula, the near-banks all acquired government deposit balances for the first time, and the loss of balances in the banking industry as a whole was very unevenly distributed because of the new formula.

It is very important to note that the redistribution of government balances between institutions was meant to be one part of the process of unbundling the cost of providing services to government from the value of government deposits. The point is that the second part of the process has not yet occurred, leaving some members of my association very unhappy with the negotiations at this point in time.

Thus, at this stage the situation is that deposits have been reallocated between financial institutions but we have not yet resolved the issue of appropriate rates of interest on deposits nor of the fees to be attributed to services. It is our understanding that it was always the intention of government to resolve all the issues simultaneously; this indeed would have been preferable.

With regard to the allocation of balances between institutions, it is certainly true that there was not agreement within the private sector on this subject. However, the financial institutions have not been divided among themselves with regard to the issues involved in the pricing of deposits and services. I would like to correct any impression that may have been left with this committee that the institutions were unable to agree among themselves on these questions and that the government would therefore have to impose a solution.

Very recently we in the CBA have suggested to the government that a tendering process for government deposits might

*[Translation]*

En juin 1983, nous avons demandé au gouvernement une réponse écrite à nos questions relatives à la question des dépôts et des services. En novembre 1983, nous avons fait remarquer au gouvernement qu'il n'avait pas encore réagi officiellement à notre attitude concernant les services, et de nouveau, nous lui avons demandé de mettre ses vues par écrit. Notre document de novembre 1983 contenait diverses suggestions relativement au paiement d'intérêts sur les dépôts. En mai 1984, nous n'avions pas encore reçu de réponse globale à nos propositions de novembre 1983. Nous avons alors réitéré notre demande pour une réponse, et peu de temps après, le gouvernement nous faisait savoir, par téléphone, que les négociations ne reprendraient qu'à une date non déterminée. Pendant tout ce temps, le comité gouvernemental avait requis des informations de plus en plus détaillées sur les coûts, et ce, sans nous donner une idée nette des principes d'estimation des coûts qui, selon lui, devaient guider les négociations.

Néanmoins, un aspect important des négociations fut réglé en décembre 1983. Nous voulons parler de la répartition des dépôts du gouvernement entre les divers établissements financiers, à savoir les «compensateurs directs», banques et quasi-banques qui sont admissibles à siéger au conseil de l'Association canadienne des paiements, et qui gardent des soldes auprès de la Banque du Canada. En vertu de la nouvelle formule, les quasi-banques ont acquis pour la première fois des soldes du gouvernement. La perte de ces soldes fut distribuée de façon inégale dans l'industrie bancaire en raison de la nouvelle formule.

Il est très important de noter que la nouvelle répartition des soldes du gouvernement entre les établissements financiers devait faire partie du processus de déballottage qui consistait à séparer la question des services en faveur du gouvernement de celle de la valeur monétaire des dépôts gouvernementaux. Ce que nous voulons souligner, c'est que le processus de déballottage n'a été complété qu'à demi, et certains membres de l'association que je représente sont très mécontents de l'état actuel des négociations.

Ainsi donc, nous voilà rendus au stade où les dépôts ont été répartis de nouveau entre les établissements financiers, mais nous n'avons toujours pas trouvé de solution à la question des intérêts sur les dépôts ou à celle des frais de service. Nous avions pourtant l'impression que le gouvernement voulait résoudre tous les problèmes en même temps, ce qui eût été préférable.

En ce qui a trait à la répartition des soldes entre établissements financiers, je dois reconnaître que le secteur privé n'a pas réussi à en venir à une entente. Toutefois, les établissements financiers ont fait front commun sur les questions qui touchent à la rémunération des dépôts et aux frais de service, et j'aimerais dissiper toute notion selon laquelle ils auraient été incapables de s'entendre sur ces questions, forçant ainsi le gouvernement à imposer une solution.

Il y a peu de temps, l'ABC suggérait au gouvernement d'examiner la question d'un mécanisme d'adjudication pour ses



## [Texte]

be examined. While this was not a new idea and had been advanced by the CBA in April 1980, there has been no opportunity for the near-banks or indeed for the banks themselves to consider this idea in any depth. A task force composed of the financial institutions is looking at it at the present time. There are quite a few significant technical problems in having a tendering process for government deposits. The most serious one would be to leave the Bank of Canada sufficient latitude to manage the cash reserves of the banking system on a day-to-day basis in a flexible and efficient manner.

If the technical problems can be overcome, the great merit in a tendering process would be that the government and the public would be satisfied that the rates obtained on government deposits would be the best possible in the marketplace. Even if only a portion of government deposits were tendered for appropriate terms to maturity, this would establish a guideline for the pricing of non-tendered deposits. One of the greatest problems we have had in negotiating with the government committee is that the government representatives have expected to receive 90-day rates of interest for volatile short-term funds, and have consistently maintained that the institutions would be required to take the funds at the government's price. Therefore a key factor in the discussions is whether or not depositing institutions should be required to accept funds at rates of interest that are out of line with market conditions and therefore cannot be employed profitably.

The philosophy underlying the unbundling of government deposits from financial services rendered to government is that the institutions should pay market rates for government deposits but also receive compensation for cheque processing and other services provided to government. Recently there has been a growing interest in the possibility of tendering for cheque processing services. I would like to draw your attention to the very serious difficulties in having a tendering process for all government cheques, some of which were described to you by the deputy minister of Finance last January.

In the case of any normal tendering process the winning tenderer is awarded the contract at the lowest price offered, and all the costs and the risks then fall on him alone. For example, if the government called for tenders for a thousand bags of cement, only the winning supplier would be responsible for incurring costs and delivering service under the contract. The losing tenderers would not be involved in any way. In the case of the cheque processing system, it is quite different. Even if the winning tenderer were the largest financial institution, about 85% of government cheques would be deposited in all the other financial institutions. These latter groups, the losers, would still incur the costs of processing and returning the cheques to the single institution that had won the account. The analogy to the cement tendering contract is that 85% of the cost would fall on the losing cement suppliers. The reason for

## [Traduction]

dépôts. Il ne s'agissait pas d'une idée nouvelle, car nous l'avions déjà énoncée en avril 1980, mais ni les banques ni les quasi-banques n'ont eu l'occasion de l'analyser en profondeur. Elle fait présentement l'objet d'une étude par un groupe de travail des établissements financiers. La mise en place d'un mécanisme d'adjudication pour les dépôts du gouvernement implique plusieurs problèmes d'ordre technique. Le plus sérieux de ceux-ci concerne la latitude nécessaire qu'il faut laisser à la Banque du Canada pour la gestion des réserves liquides du système bancaire au jour le jour d'une façon flexible et efficace.

Si les problèmes d'ordre technique peuvent être surmontés, le mécanisme d'adjudication présenterait le grand avantage de convaincre le gouvernement et le public que les taux obtenus sur les dépôts du gouvernement sont les meilleurs qu'offre le marché. Même si une portion seulement des dépôts du gouvernement était offerte pour soumissions, les taux obtenus serviraient de point de repère pour les dépôts octroyés sans adjudication. L'un des problèmes les plus ardues que nous avons rencontrés dans nos pourparlers avec le comité du gouvernement provient de la conviction, chez les représentants gouvernementaux, que les établissements financiers doivent payer le taux d'intérêt de 90 jours sur des fonds à court terme de nature fugace, tout en tenant mordicus à ce que les établissements acceptent les fonds au prix fixé par le gouvernement. Par conséquent, un facteur clé dans les discussions consiste à établir si, oui ou non, les institutions de dépôt devraient être obligées d'accepter des fonds à des taux d'intérêt éloignés de ceux du marché, fonds qui, par conséquent, ne peuvent être utilisés rentablement.

La philosophie à la base de la séparation de la question des dépôts du gouvernement de celle des services financiers rendus par les institutions repose sur le principe que les institutions devraient payer un intérêt aux taux du marché sur les dépôts du gouvernement, et être rémunérées pour le traitement des chèques et autres services en faveur du gouvernement. On s'intéresse de plus en plus, depuis quelque temps, à la possibilité d'établir un mécanisme de soumissions pour les services de traitement de chèques. J'aimerais attirer votre attention sur les difficultés très sérieuses inhérentes à un système de soumissions pour tous les chèques du gouvernement. Le sous-ministre des Finances vous a d'ailleurs mis au courant de certaines de ces difficultés, en janvier dernier.

Habituellement, lorsqu'il y a demande de soumissions, le soumissionnaire gagnant se voit adjudger le contrat au prix le plus bas offert, et il doit alors assumer seul tous les coûts et risques. Par exemple, si le gouvernement demandait des soumissions pour mille sacs de ciment, le soumissionnaire gagnant serait le seul à être responsable des coûts et de la livraison du ciment. Les autres qui auraient fait des soumissions ne seraient pas impliqués. Dans le cas du système de traitement des chèques, ce n'est pas aussi simple. Même si le soumissionnaire gagnant était le plus grand établissement financier, 85 p. 100 des chèques du gouvernement seraient répartis à travers les autres institutions financières. Celles-ci, dont la soumission n'aurait pas été retenue, seraient tenues quand même d'assumer les coûts du retour des chèques à l'établissement ayant reçu le contrat. Si l'on revient à l'exem-

## [Text]

this fundamental difference between the financial services industry and all other industries is that the nature of the business is to interface with each other; therefore costs are distributed between the payee's bank and the drawer's bank, or a deposit-taking financial institution, which are normally not one and the same.

• 0955

The cost of cheque processing depends on what definition is used for cost. At the January meeting of your committee, attention was drawn to the recent Post Office tender where a price of 6.25¢ per item was accepted for that particular contract. More recently, the Department of Supply and Services issued a tender for certain departmental accounts and the winning tender accepted by the government was about 16¢ per item. In April 1981, the then Minister of Supply and Services indicated that the cost to government, including overhead and postage, for processing a family allowance cheque was 60.3¢.

While we do not wish to turn this committee meeting into a negotiating session on the pricing of particular services, we want to emphasize that the tender price depends on the nature of the services provided. Accordingly, we would like to caution against using any one particular figure as a benchmark.

I would like to come now to encashment of government cheques. The banking industry is sensitive to recent criticism, including that levelled at the January 22, 1985, committee meeting, respecting problems encountered by some customers in negotiating their government cheques. Accordingly, the following industry policy is being implemented effective immediately: A basic principle of prudent banking practice is the dictate "know your endorser". Therefore, the best way for an individual to establish his or her identity with a bank is to become a known customer or account-holder of a particular branch. If an individual fulfils this requirement, a bank branch will encash government cheques made out to an established account-holding customer at that branch without placing a hold on funds for any of these items. Policies applied to non-customers or new customers for the encashment of cheques of any kind remain at the discretion of each bank. And I might add, these are going to be the subject of further negotiations of the government-business negotiating group.

On electronic or direct funds transfer and with respect to direct funds transfer, the financial industry has long encouraged this form of transaction because of its inherent costs and anti-fraud efficiencies. Indeed, there are presently six government-related DFT projects in operation. However, as recently as January, 1984, the former Minister of Supply and Services indicated to the CBA that the Receiver General has not yet reached the conclusions that direct funds transfer would result in significant cost savings vis-à-vis its own or government-wide operations. This attitude, together with the government's reluctance to commit itself to any position respecting payment for or the pricing of paper cheques and

## [Translation]

ple du contrat pour l'achat des sacs de ciment, c'est comme si 85 p. 100 des coûts revenaient à ceux qui n'avaient pas eu le contrat. Il en est ainsi à cause de la nature particulière de l'industrie bancaire, où les effets passent constamment d'un établissement à un autre. Par conséquent, les coûts sont répartis entre la banque du bénéficiaire et la banque du tireur, qui, habituellement, ne sont pas la même banque.

Le coût du traitement des chèques dépend de la définition du mot coût. Lors de la réunion que tenait votre Comité en janvier, quelqu'un attira l'attention des participants sur une soumission récente des Postes, et où un prix de 6,25c. par effet fut accepté pour ce contrat particulier. Depuis ce temps, le ministère des Approvisionnements et Services a demandé des soumissions pour certains de ses comptes, et la soumission acceptée fut d'environ 16c par effet. En avril 1981, le ministre des Approvisionnements et Services d'alors indiquait qu'il en coûtait au gouvernement 60,3c. pour traiter un chèque d'allocations familiales (frais et timbre-poste compris).

Il n'est pas dans notre intention de transformer cette réunion en séance de négociation des prix des services, mais nous tenons à souligner que le prix attaché à une soumission dépend de la nature des services rendus. Par conséquent, nous voulons mettre le Comité en garde contre l'utilisation d'un chiffre particulier comme point de repère.

Encaissement des chèques du gouvernement. L'industrie bancaire n'est pas restée insensible devant certaines critiques récentes, y compris celles qui furent exprimées à la réunion de ce Comité tenue le 22 janvier 1985, relativement à l'encaissement de chèques du gouvernement. Pour cette raison, la politique suivante est désormais en vigueur. Toujours tenir compte de la «notoriété du présentateur» est une pratique de prudence que les banques tiennent pour fondamentale. Par conséquent, la meilleure façon, pour un particulier, d'établir son identité auprès d'une banque est de devenir client-titulaire de compte à la succursale de son choix. Lorsqu'un particulier aura satisfait à cette exigence, la succursale encaissera les chèques du gouvernement destinés au titulaire de compte en question, et ce, sans que les fonds soient retenus. Chaque banque se réserve le droit d'agir à discrétion à l'égard des non-clients, ou des nouveaux clients, relativement à l'encaissement des chèques, de quelque provenance qu'ils soient. L'encaissement des chèques du gouvernement fera l'objet d'une nouvelle série de négociations par le groupe de négociation mixte.

Transfert électronique ou direct des fonds (TEF ou TDF). L'industrie financière encourage depuis longtemps le recours au transfert direct des fonds en raison des économies qu'il permet et du fait qu'il réduit les possibilités de fraude. Il existe actuellement six projets de transfert direct de fonds du gouvernement. Toutefois, aussi tard que janvier 1984, l'ancien ministre des Approvisionnements et Services indiquait à l'ABC que le receveur général n'était pas encore convaincu que le TDF serait économique pour les opérations de son ministère ou celles du gouvernement en général. Cette attitude, ajoutée au refus plus ou moins ferme du gouvernement de prendre un engagement au sujet du paiement ou du coût des chèques et



*[Texte]*

DFT, has hindered any further implementation of DFT projects. We would again emphasize that a full-scale DFT system would obviate many of the problems associated with the encashment of government cheques.

Coming now finally to float, at the January 22 meeting of your committee some members may have gotten the impression that the government could achieve substantial savings by negotiating better arrangements with the banks to provide same-day service for the movement of certain tax-related deposits through the system. The important point to emphasize in relation to float is that it is a two-way street. While the government is receiving daily payments on the one hand, it is also making daily payments to millions of people on the other. Government cheques that are deposited in the banks are normally credited to the customer's account immediately, with recovery from the government to follow some time later.

It has always been the practice of the government to maintain a balanced position vis-à-vis all financial institutions between debit float incurred on government disbursements and credit float arising from government receipts. In this way, neither financial institutions nor the government benefit or lose from the float process. Thus, if measures were taken to eliminate credit float without changing debit float, there would be a large balance outstanding to the disadvantage of the financial institutions.

• 1000

It is our understanding that the two Government Business Negotiating Groups have agreed in principle that if there is a net-float position in either direction, these balances will be subject to the payment of interest. This would be a normal commercial practice and would be fair to both sides.

Madam Chairman, this introductory statement has been rather longer than we wished, but we felt it important to get some basic ideas on the table at the beginning of this session. There are many different technical questions involved in this subject, which I am sure you do not wish to try resolving today, but we felt it would be useful to set out some general principles for your consideration.

Our delegation would be more than happy to attempt to answer your questions. I conclude by saying we have distributed copies of our brief in English. I believe French copies are available now, or should be very shortly. Thank you, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. MacIntosh, for that very full statement. I now invite Doug Lewis to open the questioning.

**Mr. Lewis:** Thank you very much, Madam Chair. To Mr. MacIntosh and Mr. Cohen, we made it clear, when we looked at this in our first committee meeting, that we were not interested in getting into the negotiations between the Department of Finance, the Receiver General, etc., and the banks' payment association.

*[Traduction]*

des TDF, est un obstacle au progrès de ces derniers. Nous désirons encore une fois souligner que la mise en place d'un système TDF sur une grande échelle dissiperait la plupart des problèmes reliés à l'encaissement des chèques du gouvernement.

Flottant. Lors de la réunion du 22 janvier, certains membres de ce Comité ont peut-être eu l'impression que le gouvernement pourrait réaliser d'importantes économies en faisant de meilleures ententes avec les institutions financières pour que certaines sommes reliées au paiement de taxes soient transigées le jour même de leur dépôt. Mais il est important de souligner que le flottant est une rue à deux sens. S'il est vrai que le gouvernement reçoit des paiements tous les jours, il est également vrai qu'il envoie lui-même des paiements quotidiens à des millions de personnes. Les chèques du gouvernement qui sont déposés dans les banques sont habituellement crédités au compte du client sur-le-champ, la somme étant recouvrée du gouvernement plus tard.

Le gouvernement a toujours maintenu une position d'équilibre vis-à-vis de toutes les institutions financières relativement au flottant de débit résultant des déboursés gouvernementaux et au flottant de crédit relié aux recettes du gouvernement. De cette façon, ni les institutions financières ni le gouvernement ne sortent gagnants ou perdants du processus. Par conséquent, si des mesures étaient prises pour éliminer le flottant de crédit, sans altérer le flottant de débit, il en résulterait un solde important au désavantage des institutions financières.

Nous croyons savoir que les deux groupes de négociation gouvernement-affaires s'accordent en principe sur le versement d'un intérêt sur tout flottant net, d'un côté ou de l'autre. Il s'agirait d'une pratique commerciale tout à fait normale et elle serait juste pour les deux parties.

Madame la présidente, cette déclaration d'entrée en matière aura été plus longue que prévu, mais j'estimais important de placer certaines idées de départ sur la table au tout début de cette séance. Le sujet que nous abordons comporte de nombreuses difficultés d'ordre technique que ce Comité ne souhaitera pas aplanir aujourd'hui même, j'en suis sûr, mais j'ai cru qu'il serait quand même utile de présenter à votre considération certains principes généraux.

C'est avec plaisir que les membres de notre délégation accueilleront vos questions. Je terminerai en disant que nous avons fait distribuer des exemplaires de la version anglaise de notre mémoire. Des copies françaises, si elles ne sont pas encore là, le seront très bientôt. Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Merci, monsieur MacIntosh, pour un exposé fort complet. J'inviterai Doug Lewis à ouvrir la période des questions.

**M. Lewis:** Merci beaucoup, madame la présidente. MM. MacIntosh et Cohen, nous vous avons expliqué très clairement, lors de la première réunion du Comité où on a discuté de cette question, que nous n'avions aucunement l'intention d'intervenir dans les négociations entre le ministère des Finances, le



[Text]

What we were trying to establish was that the Auditor General continues to tell this committee and Parliament that we, the Government of Canada and the taxpayers of Canada, are losing money because of our inadequate and obsolete system. I understand debits and credits, but I am not fully into all the things you went through.

Mr. Cohen promised that negotiations would resume by March 21, or when it stopped snowing. I should tell you we never know when it is going to stop snowing around here. Can you tell me where your negotiations are? Have you made progress since our meeting with the government, Mr. MacIntosh?

**Mr. MacIntosh:** I would have to say the answer to that is no, Mr. Lewis. We have made no progress. After the Public Accounts Committee hearing on January 22, we made telephone inquiries of the Department of Finance as to when we were going to resume negotiations and what proposals would be made. We have been told on a number of occasions that the department was not yet ready to make a proposal to us.

I qualify that by saying that two or three weeks ago the deputy minister sent to the chairman of our association, Mr. Taylor, a letter that covered some of the questions involved here. Mr. Taylor took the position that the issue should be addressed to the committee set up for the purpose of negotiating with the government. The other players had not seen this proposal; the non-bank institutions had not seen this proposal. We suggested its distribution so that they would also have an opportunity to see it.

**Mr. Lewis:** Mr. Cohen and Mr. Hession, since it has been a known fact and it was made clear to committee that there was a Canadian Payments Association, why would this not have gone through the channels Mr. MacIntosh suggests?

**Mr. M.A. Cohen (Deputy Minister, Department of Finance):** Could I speak to that, Madam Chairperson? There is a degree of formality here to which we were perhaps somewhat insensitive. Perhaps I should apologize to other members of the Canadian Payments Association.

After the January 22 meeting, we continued with our own internal deliberations and spent some time with our Minister, getting his approval on a new negotiating position. We then sent this out. From our point of view, perhaps mistakenly, we were putting it in motion. We thought we were putting it in motion. I sent to Mr. Taylor, as opposed to the negotiating committee, because Mr. Taylor was the president of the CBA that year. They represented the largest body of institutions involved. I wanted to get the proposal in motion and I wanted to have some preliminary conversations with him as to whether or not we should continue to negotiate in exactly the same way we had before. That is to say, whether the same structures were appropriate, or perhaps something different should be

[Translation]

receveur général, l'Association des banquiers canadiens et l'Association canadienne des paiements.

Ce qui nous préoccupe, c'est que le vérificateur général continue de répéter au comité et au Parlement que le gouvernement canadien et les contribuables perdent de l'argent du fait de l'obsolescence du système. Je comprends les principes qui régissent les débits et les crédits, mais je ne suis pas très au courant de toutes les autres choses dont vous avez fait état.

Mr. Cohen nous avait promis que les négociations reprendraient le 21 mars au plus tard, ou bien dès qu'il ne tomberait plus de neige. Ce que je puis vous dire, c'est qu'on ne sait jamais trop, dans cette région-ci, quand il va arrêter de neiger. Pourriez-vous me dire où vous en êtes dans vos négociations? Monsieur MacIntosh, avez-vous fait des progrès depuis notre réunion avec le gouvernement?

**Mr. MacIntosh:** Je dois avouer que non, monsieur Lewis. Nous n'avons réalisé aucun progrès. Suite à notre comparaison, le 22 janvier dernier, devant le Comité des comptes publics, nous avons fait quelques appels téléphoniques au ministère des Finances pour savoir quand les négociations allaient reprendre et quelles propositions seraient alors formulées. On nous a répété à maintes reprises que le ministère n'était pas encore prêt à nous soumettre une proposition.

Je tiens cependant à souligner qu'il y a deux ou trois semaines, le sous-ministre envoyait au président de notre association, M. Taylor, une lettre dans laquelle il abordait certaines des questions. La position de M. Taylor, c'est que cette question devrait être renvoyée devant le comité qui a été créé dans le but de négocier avec le gouvernement. Les autres intéressés, notamment les institutions non bancaires, n'ont pas encore vu cette proposition. Or, nous avions dit qu'il serait bon qu'elles puissent, elles aussi, l'examiner.

**Mr. Lewis:** Messieurs Cohen et Hession, étant donné que tout le monde, y compris le comité, étaient au courant de l'existence de l'Association canadienne des paiements, pourquoi n'aurait-on pas suivi le cheminement et la filière proposés par M. MacIntosh?

**Mr. M.A. Cohen (sous-ministre des Finances):** Puis-je répondre à cette question, madame la présidente? Nous sommes ici en présence d'une certaine formalité à laquelle nous étions peut-être un peu insensibles. Il conviendrait peut-être que je m'excuse auprès des autres membres de l'Association canadienne des paiements.

Suite à la réunion du 22 janvier, nous avons poursuivi nos délibérations internes et nous avons passé un certain temps avec le ministre en vue d'obtenir son approbation d'une nouvelle position de négociation. C'est après cela que nous avons expédié ce document. Nous pensions alors, mais peut-être à tort, que cela remettrait les choses en branle. Nous pensions bien faire. Si j'ai envoyé ce document à M. Taylor, et non au comité de négociation, c'est tout simplement parce que c'est M. Taylor qui était alors président de l'Association des banquiers canadiens. Et c'est cette dernière qui représente le plus grand nombre des institutions concernées. Je voulais tout simplement faire bouger les choses et j'espérais avoir quelques conversations préliminaires avec lui pour savoir si nous

## [Texte]

attempted. Perhaps we made a mistake in not circulating this to everybody in a formal sense. We thought that would occur in effect. I have subsequently had several conversations with Mr. Taylor, who feels somewhat constrained. He has suggested we do go back through the Canadian Payments Association and the existing negotiating committee and its structures; this is now being done.

• 1005

I am expecting that within a few weeks we will be receiving an invitation to return to the negotiating table from the group at large. As things now stand, the negotiations will take place between the existing negotiating position of the financial institutions and our negotiating committee. We may have—and I perhaps should take responsibility for that—lost a week or two in that sense of not having sent it out to everybody at the same time and not having formally called for the return of negotiations. But our intent was to get these negotiations back on the rail, and I believe we will be back at the table with the financial institution negotiating group within a matter of weeks.

We do have a proposal on the table. It is not totally comprehensive, as Mr. MacIntosh defines it. But from our point of view it does deal with the most pressing issues, and it seems to us the ones that . . .

**Mr. Lewis:** Mr. MacIntosh, do you see this as a . . . ? When you go to the negotiating table, do you feel the issues addressed in that original proposal of two or three weeks ago are sufficient to have a meeting, or do you want to address all the issues at the same time? And do you see a meeting in the near future?

**Mr. MacIntosh:** I should explain that the initiation of a meeting would have to come from the Department of Finance and from the government side. We have been asking for a meeting since April 1984, so we are quite prepared to sit down. It takes two to tango; we cannot very well negotiate until the government first provides a position and then we can distribute it to this group that was established. I might say, the Government Business Negotiating Group was created partly at the insistence of the Department of Finance itself so that there would be a comprehensive group representing all the institutions. This is why we in the banking industry have been very careful not to try to negotiate or deal with the government except when they are a party to a deal all the way. And while this may be a formal process, it is a very sensitive question, and we have not tried to run over the other institutions.

## [Traduction]

devrions ou non poursuivre nos négociations de la même façon qu'auparavant. Autrement dit, je me demandais s'il serait bon de maintenir les mêmes structures ou s'il ne serait pas préférable d'envisager une formule différente. Mais peut-être que nous avons eu tort de ne pas avoir transmis ce document, de façon officielle, à tous les intéressés. Nous nous étions attendus à ce que cela se fasse tout seul. Quoi qu'il en soit, j'ai par la suite discuté plusieurs fois avec M. Taylor, qui se sent quelque peu limité. Il a proposé que nous repassions par l'Association canadienne des paiements et que nous traitions avec le comité de négociation actuel. C'est d'ailleurs ce qui est en train de se faire à l'heure actuelle.

Je m'attends à ce que nous recevions d'ici quelques semaines une invitation du groupe dans son ensemble à revenir à la table des négociations. Si je me fie à ce qui a été prévu à ce jour, les négociations se feront entre les institutions financières et notre comité de négociation. Il est peut-être vrai—et ce sera alors moi le coupable—que nous avons perdu une semaine ou deux en ne diffusant pas ces documents à tous les intéressés et en ne faisant pas une demande officielle de reprise des négociations. Notre intention était cependant tout le contraire. Nous voulions relancer les négociations, et je pense que d'ici quelques semaines, nous serons de retour à la table des négociations avec l'équipe de négociation des institutions financières.

Nous avons déposé une proposition. Elle n'est peut-être pas complète, comme l'a dit M. MacIntosh. Mais elle traite, selon nous, des questions les plus urgentes, de celles qui, selon nous . . .

**M. Lewis:** Monsieur MacIntosh, s'agit-il ici, selon vous, de . . . ? À la veille d'une reprise des négociations, pensez-vous que les questions abordées dans la proposition originale d'il y a deux ou trois semaines suffisent pour justifier la tenue d'une réunion, ou bien aimeriez-vous que toutes les questions soient examinées en même temps? Enfin, vous attendez-vous à ce qu'il y ait une réunion dans un avenir très rapproché?

**M. MacIntosh:** Il conviendrait de souligner que l'initiative d'une réunion doit venir du ministère des Finances et du gouvernement. Nous demandons depuis avril 1984 qu'on organise une réunion, et nous sommes tout à fait prêts à nous asseoir à la table des négociations. Mais ce n'est pas un numéro solo. Nous ne pourrions pas négocier tant que le gouvernement ne nous aura pas remis sa proposition, que nous pourrions alors distribuer aux membres du groupe qui a été créé à cette fin. J'ajouterai que si le groupe des négociations gouvernement-entreprises a été créé, c'est en partie parce que le ministère des Finances tenait à ce qu'il y ait un groupe complet au sein duquel seraient représentées toutes les institutions. C'est pour cette raison que l'industrie bancaire hésite à négocier avec le gouvernement, sauf lorsque celui-ci est prêt à s'engager jusqu'au bout. Le processus est peut-être un peu formel, mais il s'agit d'une question très épineuse, et nous n'avons pas du tout essayé d'étouffer les autres institutions.

## [Text]

You will appreciate that the expertise in this field lay for 100 years with the banks, so the expertise was largely there before 1980. That is not true to the same extent now, because Mr. Morin represents a group, the caisses, which knows as much about it, I guess, as the banks do. But we are willing to look at the proposal presented. I would say that there was still quite a long list of issues that were not contained in the letter we are referring to, but I am sure they can be brought out.

**Mr. Lewis:** Just to recap, we had a meeting in January, and since that meeting, Mr. Cohen, you sent the information to one sector of the Canadian Payments Association; that now has to be redistributed to all of the players in the Canadian Payments Association. But then we have to go back to Mr. Cohen in order to get a meeting arranged. Now, it is all very confusing. I do not see why the government does not have a position to present to the Canadian Payments Association and say it wants a meeting in two or three weeks. So, Mr. Cohen, as you said on January 22, you had promised the Auditor General he would not have to make that observation in his next report. Now, we are just getting . . .

**Mr. Cohen:** Madam Chairperson . . .

**Mr. Lewis:** It is just . . .

**Mr. Cohen:** No, no. Perhaps I should take responsibility if I stepped on any protocol toes in the way we reopened negotiations. We did not intend to proceed in any sense without all of the institutions present, and perhaps we should have been rather more formal. But let me make a public statement here and now—that we will deliver, if it has not already been delivered, our proposal to all the institutions represented in the Canadian Payments Association. If it takes us to call the meeting, let me say that . . .

**Mr. Lewis:** Apparently it does. It always has.

**Mr. Cohen:** We are happy to have the meetings . . .

**Mr. Lewis:** Mr. MacIntosh says it takes you to call the meeting. Will you call the meeting?

**Mr. Cohen:** Yes. We are ready . . .

**Mr. Lewis:** So, Mr. Meyers, when do you put the Auditor General's report to bed?

**Mr. L. Meyers (Deputy Auditor General, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** September of this year.

**Mr. Lewis:** So you have a September deadline.

## [Translation]

Vous reconnaîtrez que depuis 100 ans, les experts dans ce domaine sont les banques. Nous étions donc tout à fait au courant de la question bien avant 1980. Mais cela n'est peut-être plus le cas aujourd'hui, car M. Morin représente un autre groupe, celui des caisses, qui en sait autant que les banques là-dessus. Quoi qu'il en soit, nous sommes prêts à examiner la proposition. J'ajouterais qu'il y a une très longue liste de questions que la lettre dont nous venons de faire état passe sous silence, mais je suis convaincu qu'on pourrait les faire ressortir.

**M. Lewis:** Pour résumer, donc, nous avons eu une réunion en janvier, et depuis cette réunion, monsieur Cohen, vous avez transmis ces renseignements à un secteur de l'Association canadienne des paiements. Et il faudrait maintenant les redistribuer à tous les membres de l'association. Il faudrait alors qu'ils communiquent de nouveau avec M. Cohen pour organiser une réunion. Tout cela me semble très confus. Je ne vois pas pourquoi le gouvernement n'est pas prêt à soumettre une proposition à l'Association canadienne des paiements et à annoncer qu'il aimerait qu'une réunion soit prévue pour dans deux ou trois semaines. Monsieur Cohen, vous avez promis, le 22 janvier dernier, qu'il n'y aurait pas lieu, pour le vérificateur général, de revenir là-dessus une deuxième fois dans son prochain rapport. Nous commençons à peine . . .

**M. Cohen:** Madame la présidente . . .

**M. Lewis:** C'est simplement que . . .

**M. Cohen:** Non. Mais si la façon dont nous avons choisi de rouvrir les négociations n'est pas conforme au protocole établi, alors, c'est moi qui dois en assumer la responsabilité. Ce n'était nullement notre intention d'écarter certaines des institutions concernées, et il aurait peut-être fallu que nous procédions de façon plus formelle. Permettez-moi cependant d'annoncer publiquement, ici même, que nous allons, si ce n'est pas encore fait, remettre une copie de notre proposition à toutes les institutions membres de l'Association canadienne des paiements. Et s'il faut que ce soit nous qui convoquions la réunion, permettez-moi de dire que . . .

**M. Lewis:** Cela serait le cas, apparemment. Cela l'a toujours été par le passé.

**M. Cohen:** Nous organiserions volontiers ces réunions . . .

**M. Lewis:** M. MacIntosh prétend qu'il faut que ce soit vous qui convoquiez la réunion. Allez-vous le faire?

**M. Cohen:** Oui. Nous sommes prêts . . .

**M. Lewis:** Monsieur Meyers, quand donc allez-vous boucler le Rapport du Vérificateur général?

**M. L. Meyers (sous-vérificateur général, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada):** En septembre de cette année.

**M. Lewis:** Le délai a donc été fixé à septembre.

• 1010

**Mr. Cohen:** We are ready to meet immediately. But let me say publicly, as soon as the institutions have had a chance to absorb the offer and come to the table we are ready to meet. I will undertake to contact them formally with a proposal for a

**M. Cohen:** Nous sommes prêts à nous rencontrer tout de suite. Je tiens à dire publiquement que nous serons prêts à retourner à la table dès que les institutions auront eu l'occasion d'absorber le contenu de notre proposition. Je m'engage par



[Texte]

precise date that we should meet. They do need an opportunity to prepare themselves for the discussions. So as soon as they are ready, we are ready.

**Mr. Lewis:** Also, if I may just add this, it seems Mr. MacIntosh is saying that the proposal does not cover all the issues the Canadian Payments Association feel should be on the table. Perhaps it might be a good idea to determine what additional ones Mr. MacIntosh would like to address, so you are not having half a meeting.

**Mr. Cohen:** They may not cover them all, but I think they cover, in my judgment, the most important ones and the ones we can move onto quickly. I do not want to get into this, but we will be happy to review anything at the negotiating committee that the committee wants to raise that is not in our proposal. I do not want to get into a situation where we have too many things on the table and then the snows will disappear and the report will get tabled in the fall and we will still be back here.

**Mr. MacIntosh:** Could I add a word, Madam Chairman? It has always been our concern that there should be a comprehensive settlement of all the issues. There is a global problem in that you cannot attack the issue of the cost of a government cheque, and now the issue of direct funds transfer from the issue of deposits altogether. It is a total package, as it would be looked at by any financial institution dealing with a corporate client, with an individual or, indeed, with a province. These kinds of negotiations have gone on, do go on all the time with provincial governments, agencies, municipalities, corporations; it is not an abnormal process.

The other thing I would like to add about this process is that I would like to see an agenda for meetings, a proper agenda, proper minutes, records. The truth of the matter, Madam Chairman, is that we get almost nothing in writing from the government, almost nothing on paper, no hard positions on issues, no responses to issues we put on paper. We keep being asked for paper, more paper, more cost, more data and we get no response. We get no formal response. Sometimes we do not even get a telephoned response. There are no minutes. We keep our own minutes and I have . . .

**Mr. Lewis:** It is like dealing with the FBDB.

**Mr. MacIntosh:** I am not familiar with them, Mr. Lewis, but I can tell you that we keep very comprehensive minutes from our point of view and the reason for this is that on our team . . . In the past not all banks were present, of course, at the meetings, only some, and at the present time not all the near-banks are present at the meetings. They are parties to the deal, they must know what is going on, and one of my jobs in

[Traduction]

ailleurs à communiquer formellement avec chacune d'elles pour leur proposer une date à laquelle nous pourrions nous réunir. Elles doivent tout de même avoir un peu de temps pour se préparer. En tout cas, nous serons prêts dès qu'elles le seront de leur côté.

**M. Lewis:** J'aimerais ajouter quelque chose. M. MacIntosh semble prétendre que notre proposition ne couvre pas toutes les questions qui devraient, selon les membres de l'Association canadienne des paiements, être abordées à la table des négociations. Ce serait peut-être une bonne idée de déterminer quelles autres questions M. MacIntosh aimerait faire examiner, afin que la réunion puisse aboutir à quelque chose.

**M. Cohen:** Notre proposition ne couvre peut-être pas toutes les questions, mais, à mon sens, elle traite des questions les plus importantes et de celles au sujet desquelles nous pouvons prendre rapidement des mesures. Je n'entends pas m'éterniser là-dessus, mais nous examinerions volontiers toute question qui ne figure pas dans notre proposition et que le comité de négociation désire faire inscrire. Ce que j'aimerais cependant éviter, c'est que nous nous retrouvions dans une situation où il y aura trop de choses sur la table. La neige disparaîtra, le rapport sera déposé à l'automne, et nous n'aurons pas progressé.

**M. MacIntosh:** Puis-je ajouter quelque chose, madame la présidente? Nous avons toujours voulu qu'il y ait un règlement d'ensemble de toutes les questions. Le problème, c'est qu'on ne peut pas s'attaquer à la question de ce que coûte un chèque du gouvernement ou à celle des transferts directs de fonds en faisant abstraction de la question des dépôts. Il s'agit d'un ensemble. Il faut tenir compte de tous les éléments, comme c'est le cas avec les rapports ou les transactions que peuvent négocier les institutions financières avec une société ou un particulier client, ou encore avec une province. Des négociations de ce genre se déroulent continuellement avec les gouvernements provinciaux, des organismes, des municipalités et des sociétés. Ce n'est pas du tout un processus anormal ou extraordinaire.

J'aimerais également voir un ordre du jour, en bonne et due forme, pour les réunions et j'aimerais qu'on nous fournisse un procès-verbal. En vérité, madame la présidente, le gouvernement ne nous envoie presque jamais rien par écrit, qu'il s'agisse de prises de position sur certaines questions ou de réponses aux questions que nous, nous couchons sur papier. On nous demande sans cesse de fournir davantage de documents, de données, mais nous ne recevons jamais de réponses. Jamais de réponses officielles. Parfois, on ne daigne même pas nous donner une réponse au téléphone. Il n'y a pas de procès-verbal des réunions. Nous prenons nous-mêmes des notes, et j'ai . . .

**M. Lewis:** C'est comme si l'on faisait affaire avec la Banque fédérale de développement.

**M. MacIntosh:** Je ne connais pas très bien la façon de faire de cette banque, monsieur Lewis, mais je puis vous dire que le procès-verbal que nous dressons est très complet, et ce, parce que, au sein de notre équipe . . . Par le passé, ce ne sont pas toutes les banques qui étaient représentées aux réunions, et encore aujourd'hui, il n'y a que quelques-unes des quasi-banques qui sont représentées. Or, elles sont directement

[Text]

my association is to make sure that all the players know what is going on. Therefore, we keep comprehensive minutes and distribute them to our members. But there are no records that we know of from the government side, no records of conclusions or of non-conclusions of meetings. I would like to see agendas, minutes, records and formal proposals on the table.

**Mr. Lewis:** Is that hard to do, Mr. Cohen?

**Mr. Cohen:** No, we will certainly try and work something out along those lines.

**The Chairman:** Mr. Garneau.

**M. Garneau:** Madame la présidente, de l'avis du sous-ministre des Finances, l'historique que nous présente aujourd'hui l'Association des banquiers canadiens, tant de la période précédant la formation de l'Association que de la période qui la suit, est-il assez fidèle, ou bien le ministère des Finances a-t-il une autre interprétation de l'histoire? Si on ne s'entend pas sur les données historiques, on peut tourner en rond.

**Mr. Cohen:** Mr. Garneau, are you talking about the statement that Mr. MacIntosh...

**Mr. Garneau:** Yes.

**Mr. Cohen:** I suppose we would have no fundamental objection to the description here. I mean, there are lots of differences of view that I think we would... an interpretation that we would place upon the events as they transpire, differences of perception, differences of interest. Indeed, perhaps there are even factual differences. There is nothing that would cause me to sort of in some profound way say, no, I cannot accept in a broad sense the general description of events. I do not want that to be taken as read, that we agree with everything that is in that proposition in the statement Mr. MacIntosh read. This is a two-sided affair.

• 1015

**M. Garneau:** Je comprends que vous acceptez les données, généralement, mais une chose m'embête beaucoup. Lors de notre réunion du mois de janvier, M. King avait répondu à un certain nombre de questions. Je ne sais pas si les autres membres du Comité partagent mon point de vue, mais il m'a vraiment donné l'impression que si d'autres réunions n'avaient pas eu lieu, c'était parce que l'Association des banquiers canadiens et le comité représentant l'Association canadienne des paiements dans ce dossier avaient un avantage quelconque à ne pas négocier et qu'au fond, la balle était dans le camp des banquiers. D'autre part, on nous dit ce matin que l'Association des banquiers canadiens réclamait des réunions depuis avril 1984, si j'ai bien retenu la date, et que c'est le ministère des Finances qui n'était pas disposé à continuer les négociations. Réellement, je suis très embêté par les propos de M. King. D'ailleurs, est-ce qu'il est encore à la table des négociations?

[Translation]

intéressées par ces négociations et elles doivent savoir ce qui s'y passe. L'une des tâches qui me revient au sein de notre association, c'est de veiller à ce que tous les joueurs sachent ce qui se passe. C'est pourquoi nous dressons toujours un procès-verbal, que nous distribuons ensuite à tous nos membres. Que je sache, cependant, le gouvernement n'établit jamais de procès-verbal et il n'inscrit nulle part ni les conclusions ni les résultats obtenus. J'aimerais donc qu'on nous fournisse des ordres du jour, des procès-verbaux, des dossiers et des propositions formelles.

**M. Lewis:** Vous serait-il difficile de faire cela, monsieur Cohen?

**M. Cohen:** Non, nous ferons notre possible pour mettre au point quelque chose.

**La présidente:** Monsieur Garneau.

**Mr. Garneau:** Madam Chairperson, in the opinion of the Deputy Minister of Finance, is the background review which the Canadian Bankers' Association has presented to us today, covering both the period preceding the creation of the association and that following it, a faithful one, or is his interpretation of the facts and of the various events different? If you cannot even agree on the historical facts, then we could go around in circles forever.

**M. Cohen:** Monsieur Garneau, voulez-vous parler de la déclaration de M. MacIntosh...

**M. Garneau:** Oui.

**M. Cohen:** Je n'aurais aucune objection fondamentale à formuler au sujet de ce qui a été dit. Je veux dire par là qu'il y a un grand nombre de divergences de points de vue qui, je pense... Il est certain qu'il peut y avoir des différences d'interprétation ou de perception, tout comme il y a des différences au niveau des intérêts concernés. Peut-être même qu'il y a des différences au niveau des faits. Mais il n'y a rien qui m'amènerait à dire que je ne puis accepter, de façon générale, la description qui a été faite des événements. Mais je ne voudrais pas que vous en déduisiez que cela signifie que nous sommes d'accord avec tous les propos de M. MacIntosh. Il y a toujours deux côtés.

**Mr. Garneau:** I understand that you accept the facts in general, but there is something that very much bothers me. During our January meeting, Mr. King answered a certain number of questions. I do not know if the other members of the committee would agree with me, but he left me with the impression that, if further meetings were not held it was simply because it was, for some reason, to the advantage of the Canadian Bankers' Association and of the committee representing the Canadian Payments Association to not pursue the negotiations and that the ball was, in fact, in the bankers' camp. We have also been told this morning that the Canadian Bankers' Association has been asking for a meeting since April 1984, if I remember correctly, and that if no such meeting has taken place it is because the Department of Finance is not willing to pursue negotiations. Frankly, I am very troubled by

[Texte]

**Mr. Cohen:** Yes, Mr. King is still on the negotiating committee. I guess the issue would be that perhaps we have some differences with the the Canadian Payments Association and the negotiating group. Let me make two observations, Mr. Garneau. One is that I do not think Mr. King was trying to imply, although perhaps his words went too far, that the financial institutions were refusing to negotiate because it was in their self-interest not to. If he did, I am sure that was perhaps more than he intended to say.

I really do not want to get into a kind of line by line iteration here, but it is not entirely fair to say that the Government of Canada was refusing to negotiate between May 1983 and the spring of 1984. There were moments when indeed we were; there were moments when we were not; and there were moments when we were resolving part of the problem. Both sides of this negotiation could have been more forceful and more aggressive in getting this thing done. I will not speak for the other side.

As I told you at the last hearing, we could have been more forceful, although there were some extenuating circumstances. Neither Mr. King nor I in the preceding hearing had any intention to imply the other side was deliberately refusing to participate in these negotiations. That is something that you will have to talk to them about, then draw your own conclusions.

I want to leave no implications of that sort on the table. I tried very hard last time to do that as well, to indicate to you there were difficult issues. Several parties were involved and, in some instances, the other side obviously had a common interest. In other instances—reallocation of the balances—there were obviously differences. This has been a protracted affair, partly because it has been complicated. From our point of view, we perhaps did not pursue it as diligently as we should have. You can draw your own conclusions.

We implied nothing about the other side of these negotiations. I think I would like that to be clear on the record.

**M. Garneau:** Madame la présidente, j'ai encore une ou deux questions à poser; elles s'adressent à M. MacIntosh.

Vous énumérez des sujets à la page 7 de votre déclaration. Lesquels d'entre eux la lettre envoyée par le ministère des Finances à M. Taylor couvre-t-elle?

• 1020

Dans la partie où vous faites l'historique du Canadian Payments Association you have noted four items: the float, Receiver General balances, non-tendered services, and tendered services. The written proposal you have now covers which of those items?

[Traduction]

Mr. King's allegations. As a matter of fact, I would like to know if he is still at the table?

**M. Cohen:** Oui, M. King est toujours membre du comité de négociation. Le problème, c'est peut-être que nous avons certaines différences d'opinions avec l'Association canadienne des paiements et avec le groupe de négociation. Permettez-moi de faire deux observations, monsieur Garneau. M. King a peut-être été un petit peu maladroit, mais je ne pense pas qu'il ait voulu laisser entendre que les institutions financières refusaient de négocier parce que c'était dans leur intérêt de le faire. S'il a dit cela, je suis convaincu que c'était une erreur.

Je ne voudrais pas me lancer dans une analyse ligne par ligne de tout ce qui a été dit ici, mais il n'est pas tout à fait juste de dire que le gouvernement du Canada a refusé de négocier entre mai 1983 et le printemps 1984. L'on peut dire qu'à certains moments, on a refusé, mais qu'à d'autres, on n'a pas refusé, et qu'à d'autres moments encore, nous essayons de régler une partie du problème. Toutes les parties intéressées auraient pu, je pense, être plus dynamiques et plus agressives. Mais je ne puis, bien sûr, pas me prononcer au nom des autres.

Comme je vous l'ai dit lors de la dernière réunion, nous aurions pu faire davantage, mais il y avait tout de même certaines circonstances atténuantes. Ni M. King ni moi-même n'avions eu l'intention de laisser entendre que l'autre partie se refusait délibérément à participer aux négociations. Il faudra que vous en discutiez avec elle, et que vous tiriez vos propres conclusions.

Je ne veux rien laisser planer de ce genre. La dernière fois aussi j'avais essayé de vous faire comprendre qu'il s'agissait de questions très difficiles. Plusieurs parties sont concernées ici, et dans certains cas, il est évident que la partie adverse avait certains intérêts. Dans d'autres cas, par exemple en ce qui concerne la redistribution des soldes, il y avait manifestement de très nettes différences. Si les choses traînent un peu, c'est parce que la question est très complexe. Et peut-être que nous, de notre côté, nous n'y avons pas travaillé aussi assidûment qu'il aurait fallu. Quoi qu'il en soit, c'est à vous de tirer vos propres conclusions.

Nous n'avons pas essayé de laisser entendre quoi que ce soit au sujet de l'autre partie dans ces négociations. Et je pense qu'il faudrait que cela soit explicite dans le procès-verbal.

**Mr. Garneau:** Madam Chairperson, I have one or two other questions to ask. And I will direct them to Mr. MacIntosh.

On page 7 of your brief, you list several matters. Which of those are covered in the letter sent to Mr. Taylor by the Department of Finance?

In the part where you give the history of l'Association canadienne des paiements, vous soulevez quatre questions, notamment, le flottant, les soldes du receveur général, les services non attribués par adjudication et les services attribués par adjudication. Lesquelles de ces questions sont abordées dans la proposition écrite que vous avez en main?



[Text]

**Mr. MacIntosh:** Mr. Garneau, attached to the letter was a list of items that should be considered, one of which was the cost of processing Receiver General cheques for customers and for non-customers, accepting and processing government deposits, the remittance of taxes by banks, and a proposal on the rate of interest on deposits which was to a significant extent the one that had been on the table for the last two or three years, with one qualification, because it deals with demand deposits, demand *tranches*, separately from notice *tranches* of deposits, and it refers to the issue of float. That is a listing of many of the issues. It does not deal in any way with direct funds transfer.

**Mr. Garneau:** You believe it is not a comprehensive proposal?

**Mr. MacIntosh:** That is correct, Mr. Garneau.

**Mr. Garneau:** On that proposal, as you said, you do not want to negotiate at this table, and I agree with you, but do you have a specific amount that would cover the cashing of a cheque? You said in your representation that the Post Office is charged 6¢ and others 16¢, and you said the costs could be around 60¢ for the department here in Ottawa. Do you have a specific proposal for the amount of money the Department of Finance should be prepared to pay to the financial institution to cash the cheques?

**Mr. MacIntosh:** There was a specific proposal in the deputy minister's letter. But I would like to suggest that I think it would be unfortunate if we got into negotiating the prices of items, because if you are going to do that, you are going to have to get into what is contained in the item; and that is a very, very difficult technical question. We have been fooling around with that for four or five years, even to define how you begin to measure costs.

Let me just illustrate the difficulty of the problem. Where do you start measuring the cost of taking a cheque? Do you start at the moment a customer hands it in at the counter? The cost of the teller's services is the biggest single cost there is. It is a labour-intensive function. The biggest single cost is the labour cost of the teller taking that item in at the counter.

From there, you are talking about the space occupied by the branch. You are talking about the overhead. You are talking about the courier system that goes to the data centre. You are talking, when it gets to the data centre, of a proof operation, with hundreds of people proofing cheques, amount-encoding them. Then it goes through a complex process in the data centre, where it passes through 13 operations. It is like a factory. It goes through a long series of operations with highly technical equipment. In the capital investment in a computer data centre of a financial institution—I can speak for the banks, but I am sure Mr. Morin would confirm this for the caisses—you are talking about institutions that have capital investments of hundreds of millions of dollars in plant and equipment, which is what is required today to handle this enormous flow of paper. And then the cheques are separated

[Translation]

**M. MacIntosh:** Monsieur Garneau, était jointe à la lettre une liste des questions qui méritaient d'être examinées, dont le coût du traitement des chèques du receveur général pour des clients et pour des non-clients, l'enregistrement et le traitement des dépôts du gouvernement, le remboursement d'impôts versés par les banques, ainsi qu'une proposition sur le taux d'intérêt pour les dépôts, proposition qui correspondait de très près à celle qui était sur la table depuis deux ou trois ans, avec quelques différences, étant donné qu'elle fait la distinction entre les dépôts à vue et les avis de dépôt et qu'elle renvoie à la question du flottant. Voilà donc la liste de certaines des nombreuses questions. Mais la proposition ne dit mot des transferts directs de fonds.

**M. Garneau:** Il ne s'agit pas, selon vous, d'une proposition complète?

**M. MacIntosh:** C'est exact, monsieur Garneau.

**M. Garneau:** Vous avez déjà déclaré que vous ne voulez pas négocier cette proposition ici, et je vous comprends, mais avez-vous calculé ce que coûte l'encaissement d'un chèque? Vous avez dit dans vos remarques préliminaires que les Postes doivent payer 6c. et d'autres clients, 16c., et que les coûts pour le ministère ici, à Ottawa, pourraient être de l'ordre de 60c. Avez-vous formulé une proposition quant au montant d'argent que le ministère des Finances devrait verser aux institutions financières pour couvrir l'encaissement des chèques?

**M. MacIntosh:** La lettre du sous-ministre contient une proposition très précise à ce sujet. Je dois cependant dire qu'il serait, selon moi, malheureux que nous commencions à négocier le prix des différents articles, des différents services, car si vous faites cela, vous allez devoir définir ces articles. Il s'agit là d'une question technique fort complexe. Ne serait-ce que pour commencer à déterminer comment les coûts devraient être mesurés, il nous aura déjà fallu quatre ou cinq ans.

Permettez-moi de vous illustrer la difficulté du problème. À partir de quel moment voulez-vous commencer à mesurer ce que cela coûte d'encaisser un chèque? Faut-il commencer lorsque le client donne son chèque à la caissière? Ce sont les services de caissière qui correspondent ici au coût le plus important. Cela demande beaucoup de main-d'œuvre. C'est la main-d'œuvre, c'est-à-dire le caissier ou la caissière, qui coûte le plus cher.

Il faut également tenir compte des espaces qui sont réservés à cette fonction dans la succursale. Il y a les frais généraux. Il y a le système de messageries qui relie la banque au centre de données où des centaines de personnes vérifient les chèques, les montants inscrits, et caetera. Le travail fait au centre des données est très complexe et il est divisé en 13 étapes distinctes. C'est comme une usine. Il y a toute une série d'opérations différentes qui sont effectuées grâce à des machines très perfectionnées. Pour ce qui est des banques, et je suis sûr que M. Morin pourra le confirmer pour les caisses, le centre de données informatiques d'un établissement financier représente des investissements de centaines de millions de dollars en usine et en équipement, ce qui est absolument essentiel aujourd'hui pour traiter toutes ces quantités de papier. Ensuite, les chèques sont triés et envoyés à l'autre établissement, où ils sont traités

## [Texte]

out, sent to the other institution, and then they go through that institution's processing until finally they are cancelled, sent back to the branch, and then some accounts returned to the customer.

• 1025

Now you can argue day and night for months about where you start counting the costs and where you stop counting the costs; and we can dispute, and the government does dispute with us, as to whether you should only be measuring certain parts of the costs. None of the costs in the data centre, some of the costs in the branch are not.

It is a very, very difficult question, because you are also dealing with financial institutions that have multiple product services. The average bank branch has 300 functions, and you are talking about allocating costs among all those functions. If you have a teller at the counter, she or he is maybe dealing with savings accounts, current accounts, withdrawals of cash, foreign exchange, and on and on and on, and you are talking about how much of his or her time you are going to allocate to the taking in of a payroll cheque over the counter. You can see that it is a very difficult costing question.

There is no such thing as a scientific knowledge of this subject; it is a matter of judgment. I can tell you right now that even within my own industry the individual banks do not agree at all on how it should be done. Their own internal cost systems are entirely different; they do not agree among themselves. They all think they are professionally knowledgeable, and they are, too, indeed, but they do not agree on how you do this. And I am sure the same would be true for the near-banks as well.

**Mr. Garneau:** Would you say it is the most complicated item to discuss with the government?

**Mr. MacIntosh:** Yes, I think so. I think the deposit subject is much easier to deal with in terms of the parameters. The range of issues in deposits is much narrower, because there you are talking about the term to maturity of the deposits; you are talking about market rates of interest which have been related for many years to the treasury bill rate. The treasury bill rate is a known number, not complicated. I have reservations about the treasury bill rate being used, but you can define yardsticks, measures, in the case of deposits which you cannot do in the case of cheque processing. It is not necessarily confined to cheque processing; you can talk about other functions.

I do not want to get into it, but if you start talking about the processing of Canada student loans, another service, that is a nightmare area for administration, the forms you fill out. What is the labour cost of filling out the forms? Who is going to be involved in that: the branch manager, the assistant accountant, the teller, two or three clerks, and so forth and so on? You know, you can go on forever figuring out what those costs really are. It is an art, not a science.

**Mr. Garneau:** We might as well tell the Auditor General to get ready to table another report, the same kind we had for years, if it is so complicated.

## [Traduction]

avant d'être annulés, renvoyés à la succursale, et finalement, selon la catégorie de compte, retournés au client.

On pourrait discuter pendant des heures pour savoir où il faut commencer à comptabiliser les coûts et où il faut s'arrêter. Il y a aussi la question de savoir s'il faut se contenter de quantifier certaines parties de ces coûts.

C'est donc un problème extrêmement complexe, car certains établissements financiers offrent des services multiples. En moyenne, une succursale bancaire a 300 fonctions, et cela signifie qu'il faut répartir les coûts entre toutes ces fonctions. Au guichet, une caissière peut s'occuper de comptes d'épargne, de comptes courants, de retraits liquides, de devises étrangères, et caetera; il faut alors calculer combien de temps elle consacre à l'encaissement d'un chèque de paie. C'est donc une question extrêmement complexe.

Il est impossible de déterminer cela par des calculs scientifiques; c'est uniquement une question de jugement. Je peux vous dire que même dans mon propre secteur, les différentes banques ne s'entendent pas sur la façon dont cela devrait être fait. Leurs systèmes de coût internes sont totalement différents d'une banque à l'autre, et elles ne s'entendent pas. Elles sont toutes convaincues qu'elles ont un système fiable, et c'est vrai, mais elles ne s'entendent pas sur la façon de procéder. Je suppose qu'il en va de même pour les quasi-banques.

**M. Garneau:** Pensez-vous qu'il s'agit là de la question la plus compliquée dans vos discussions avec le gouvernement?

**M. MacIntosh:** Je crois que oui. Celle des dépôts est beaucoup plus simple sur le plan des paramètres. Cette question est également beaucoup moins vaste, puisqu'elle comprend la date d'échéance des dépôts, et les taux d'intérêt qui sont associés depuis longtemps au taux des bons du Trésor. Ce taux est connu, ce n'est donc pas compliqué. Ce taux n'est peut-être pas l'idéal, mais c'est quand même un instrument de mesure des dépôts, ce que vous ne pouvez pas faire dans le cas du traitement des chèques.

Je ne voulais pas aborder cette question-là, mais si vous le voulez, on peut parler du traitement des prêts aux étudiants; il s'agit là d'un autre service qui constitue un véritable cauchemar pour l'administration, étant donné le nombre de formulaires qu'il faut remplir et le coût que cela représente, en main-d'oeuvre. Comment le calculer, ce coût? Qui va s'en occuper: le directeur de banque, l'adjoint au comptable, la caissière, deux ou trois employés? On peut en discuter pendant des heures. C'est un art, mais pas une science.

**M. Garneau:** On pourrait aussi bien demander au vérificateur général de commencer à préparer un autre rapport, si c'est aussi compliqué.

[Text]

**Mr. MacIntosh:** I think the source of the problem, Mr. Garneau, is that if you start costing these kinds of things when the costing theory is so difficult, you will never come to a useful conclusion, and that is not the way a bank or a near-bank negotiates with another customer.

You do not negotiate with a corporation or with the Province of Quebec or any of the *Régie* in Quebec, or the Ontario medicare or anything, by going through a great costing exercise and say: Those are our costs down to the five decimal places. You say: That is your price. In that case, of course, it could be competitive, and often is competitive; and if they do not like the price they can go elsewhere.

The problem you have here, as the deputy minister described it to you before, you have one customer dealing with everybody and that the cheques going from the Government of Canada are not going to one institution.

One of the members of the committee was talking about the municipalities one day. Well, usually a municipal account would be one municipal account, one financial institution. But when you are talking about the Government of Canada processing 160 million cheques a year, several hundred thousand cheques every single day, those are going out to 15,000 units of institutions in this country, all over the country. And the costs are not located in bank A or credit union B or trust company C; the costs are spread throughout the system. If I am a customer of bank A and I take a cheque into that bank and they have to return it to another bank, you normally have at least two institutions involved in every transaction.

• 1030

**Mr. Garneau:** Monsieur MacIntosh, est-ce qu'on a déjà publié un barème? Est-ce qu'on a déjà publié des études expliquant cet écart d'analyse qu'on peut avoir dans la façon de déterminer le coût de la transaction d'un chèque, selon que l'on commence au moment où le caissier ou la caissière le reçoit ou bien... Est-ce qu'un minimum et un maximum ont déjà été publiés dans des études d'experts qui ne seraient pas confidentielles? Est-ce qu'on dit, par exemple: les plus optimistes disent que cela coûte 30 cents et les moins optimistes disent que cela coûte 75 cents? Est-ce qu'il y a eu des publications de faites par des personnes indépendantes?

**Mr. MacIntosh:** Madam Chairman, could I ask Mr. Roth to respond to that question?

**Mr. Norman R. Roth (Chairman, Government Business Negotiating Group, Senior Vice-President and Comptroller, The Toronto-Dominion Bank):** Mr. Garneau, in the United States and in Canada there have been studies on the cost of handling a cheque through a banking system. I cannot give you specific numbers right now, but the numbers would range from 75 cents to \$1. On the other hand, with regard to the negotiations so far, the financial industry has not discussed price for the services to the government, for paper cheques. They have discussed the activities relating to the back office for cheques that are negotiated for the bank or other financial institution customers. So we have identified all the activities and have assigned a cost to each activity; so far this has been the basis of

[Translation]

**M. MacIntosh:** Si vous commencez à affacturer toutes ces fonctions, alors que la théorie de l'affacturage est tellement compliquée, vous n'arriverez jamais à une conclusion utile, et ce n'est pas ainsi qu'une banque ou une quasi-banque négocie avec un autre client.

Vous ne négociez pas avec une société, la Province de Québec, la Régie du Québec, l'assurance-maladie de l'Ontario, ou qui que ce soit, en vous livrant à un laborieux exercice d'affacturage, pour finir par dire que nos coûts sont les suivants, à la cinquième décimale près. Vous proposez plutôt votre prix, un point, c'est tout. Si le prix est compétitif, votre partenaire accepte, sinon, il va voir ailleurs.

Le problème qui se pose, comme vous l'a expliqué le sous-ministre, c'est qu'un client traite avec tout le monde et que les chèques provenant du gouvernement du Canada ne vont pas dans un établissement particulier.

Un des membres du Comité parlait l'autre jour des municipalités. Un compte municipal est généralement unique, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un établissement financier. Par contre, lorsqu'il s'agit du gouvernement du Canada, 160 millions de chèques sont émis par lui chaque année, soit plusieurs centaines de mille chaque jour, et ces chèques aboutissent dans 15,000 établissements financiers au Canada. Les coûts ne sont pas attribués à la banque A, à la caisse populaire B ou à la société de fiducie C, mais sont répartis dans tout le système. Si je suis le client de la banque A, que j'y encaisse un chèque que ma banque doit renvoyer à l'autre banque, ça fait au moins deux établissements qui sont impliqués dans la transaction, et c'est un minimum.

**Mr. Garneau:** Mr. MacIntosh, has a yardstick already been published? Have any studies been made on these different methods to measure the cost for the possessing of a cheque, whether we start at the time when the teller gets it or... Have expert studies been published, which are not confidential, where one could find a minimum and a maximum? For example, the most optimistic would say that it costs 30 cents, and the least optimistic would say that it costs 75 cents? Have any studies been made by independent experts?

**M. MacIntosh:** Madame la présidente, puis-je demander à M. Roth de répondre à cette question?

**M. Norman R. Roth (président, Groupe de négociation gouvernement-entreprises, vice-président principal et contrôleur aux comptes, Banque Toronto-Dominion):** Monsieur Garneau, des études ont été faites aux États-Unis et au Canada sur le coût du traitement d'un chèque dans le système bancaire. Je ne peux pas vous donner des chiffres précis pour l'instant, mais je sais qu'ils varient entre 75 cents et \$1. Par ailleurs, en ce qui concerne les négociations, le secteur financier n'a pas discuté du prix des services rendus au gouvernement en ce qui concerne les chèques de papier. Il y a été question des activités concernant des chèques négociés pour la banque ou pour d'autres clients. Nous avons donc identifié toutes les activités en question et avons attribué un coût à



*[Texte]*

communication concerning price of service. Our understanding is we would recover the cost of providing the service to the government.

**Mr. Garneau:** *Madame la présidente*, why then does the Royal Bank—I think it is the Royal Bank—charge 6¢ to cash cheques through the post office system? Is it a completely different type of service that the Royal Bank offers to the post office system than the one concerning Department of Finance transactions?

**Mr. Roth:** Mr. Garneau, I am not familiar with the particular service the Royal Bank is providing, inasmuch as our bank did not have an opportunity to participate in the tendering process. However, you cannot look at an individual price for an individual service and say it is a reasonable price. A good example of that would be Braniff. Braniff had a price for its service and it is no longer in business.

**Mr. Garneau:** You do not think the Royal Bank is in danger of that? But, if the cost you suggest is between 75¢ and \$1, I would change my mind and say it is really the Department of Finance that is asking for the delay because they have a very good deal now.

**Mr. Roth:** Well, do not forget that when we are talking about 75¢ to \$1 we are talking about an average account.

• 1035

There are not too many accounts with 160 million cheques per year, because it would represent about 6% of all the cheques handled through the clearing system in Canada.

**Mr. Garneau:** Just a final question. When do you intend, Mr. Cohen, to call a meeting? You will certainly recall that in January I was asking you the date and reminded you that spring was March 21. When will the next meeting be called?

**Mr. Cohen:** Well, as I said, each day I hope for clouds so the snow will stay, Mr. Garneau.

As I indicated before, we are ready to meet as soon as the institutions have had a chance to study the proposal and are ready to come to the table. I will contact them in a formal sense and offer to convene a meeting, or have the negotiating committee convene the meeting, as soon as they are ready. My conversations with Mr. Taylor last week were such that I think that will be within the next several weeks.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Garneau.

Mr. Cohen, could I just ask you to comment on the statement on page 8 of the report Mr. MacIntosh read to us, his opening statement? At the bottom of the second paragraph there is a sentence:

We again requested a response,  
—this is in May 1983...

*[Traduction]*

chacune. Jusqu'à présent, c'est ainsi qu'on calculait le coût du service, étant bien entendu que ce coût devrait être récupéré auprès du gouvernement.

**M. Garneau:** Madame la présidente, dans ce cas, pourquoi la Banque Royale demande-t-elle 6 cents pour encaisser des chèques par la poste? Le service offert par la Banque Royale est-il radicalement différent de celui concernant les transactions du ministère des Finances?

**M. Roth:** Monsieur Garneau, je ne connais pas précisément le service dont vous parlez, d'autant plus que notre banque n'a pas eu l'occasion de participer à l'appel d'offres. Cependant, on ne peut pas isoler un service particulier et dire que son coût, pris à part, est raisonnable. Prenons l'exemple de la compagnie aérienne Braniff. Elle fixait un prix pour ses services, mais elle a fait faillite.

**M. Garneau:** Vous ne pensez pas que la Banque Royale risque d'en faire autant? Si, comme vous le dites, ce coût se situe entre 75 cents et 1\$, à ce moment-là, je ne suis plus du même avis et je pense plutôt que c'est le ministère des Finances qui veut faire retarder les choses, étant donné que pour l'instant, il a un très bon prix.

**M. Roth:** Lorsqu'on parle d'un coût se situant entre 75 cents et 1\$, il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'un compte moyen.

Il n'y a pas beaucoup de comptes à partir desquels 160 millions de chèques sont émis par an, car cela représente à peu près 6 p. 100 de tous les chèques traités par le système de compensation, au Canada.

**M. Garneau:** Permettez-moi de vous poser une dernière question. Quand avez-vous l'intention de convoquer une réunion, monsieur Cohen? Lorsque je vous l'ai demandé en janvier, vous m'avez dit que le printemps commençait le 21 mars. A quand, donc, la prochaine réunion?

**M. Cohen:** Tous les jours, j'espère qu'il n'y aura pas de soleil, pour que la neige ne fonde pas, monsieur Garneau.

Comme je vous l'ai déjà indiqué, nous sommes prêts à rencontrer les représentants des établissements financiers dès qu'ils auront fini d'étudier la proposition et qu'ils seront prêts à négocier. Je les contacterai de façon officielle pour les convoquer à une réunion, à moins que le comité de négociation ne convoque lui-même la réunion dès qu'ils sont prêts. D'après les discussions que j'ai eues avec M. Taylor la semaine dernière, cette réunion devrait avoir lieu au cours des prochaines semaines.

**La présidente:** Merci, monsieur Garneau.

Monsieur Cohen, j'aimerais vous demander quelques précisions en ce qui concerne la page 8 du rapport que M. MacIntosh nous a lu. À la fin du second paragraphe, il est dit:

Nous avons redemandé une réponse,  
nous sommes en mai 1983

*[Text]*

and shortly thereafter the government notified us by telephone that negotiations were postponed indefinitely.

What is your recollection of that?

**Mr. Cohen:** Madam Chairperson, I really cannot comment on that. I just do not have the facts at my fingertips on that particular incident, but we can try to check them and perhaps...

**The Chairman:** But it would seem as though the banking association was left with the impression that negotiations were off.

Am I right in interpreting this in this way, Mr. MacIntosh?

**Mr. MacIntosh:** Are you addressing me?

**The Chairman:** Yes, Mr. MacIntosh.

**Mr. MacIntosh:** Excuse me, Madam Chairman. Yes, the last communication we had from the government was a telephone call from Mr. King to Mr. Roth in, I believe, May 1984.

**Mr. Roth:** That is correct.

**Mr. MacIntosh:** By that time we had not received a response, as I indicated, to our previous proposals, and Mr. King simply told Mr. Roth on the phone that negotiations were off, period. There was no explanation given; they were just off—and they have not resumed until now.

**The Chairman:** Mr. Cohen.

**Mr. Cohen:** If I might add a gloss on that, I do not think it was ever our intent to suggest the negotiations were off permanently. We were probably saying at the time that for the moment they were off until we could redesign and rethink through a new package and get a new set of instructions. The word "off" should not be read as permanently or indefinitely. It would be for the moment, and it has taken us longer, given all the events that have transpired since last spring, to get back to the table. I have explained that to you in our preceding hearing. But it was for the moment.

**The Chairman:** I do not want to appear carping, but I may just mention, without making a large issue of it, that at our meeting in January this committee asked for certain information which you undertook to give us. Subsequently when the staff called Mr. King or spoke to him here he said it could be available in a week, but it took 16 days and many, many phone calls to get it. Without labouring the point, perhaps I might just mention that perhaps the Department of Finance needs to look at time a little the way the rest of us do.

The next questioner is Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you, Madam Chair.

On page 4 I am interested in the last paragraph:

During the next 20 years the banks engaged in numerous informal discussions with the Department of Finance and the Department of Supply and Services. However all suggestions for change were rejected by the government.

*[Translation]*

et peu de temps après, le gouvernement nous a informés par téléphone que les négociations étaient remises indéfiniment.

Vous souvenez-vous des circonstances précises?

**M. Cohen:** Madame la présidente, je ne peux pas répondre à cette question, car je n'ai pas en tête les circonstances précises qui entourent cet incident, mais je peux essayer de vérifier...

**La présidente:** Mais il semble que les banquiers en aient conclu que les négociations étaient rompues.

N'est-ce pas vrai, monsieur MacIntosh?

**M. MacIntosh:** Vous vous adressez à moi?

**La présidente:** Oui, monsieur MacIntosh.

**M. MacIntosh:** Excusez-moi, madame la présidente. La dernière communication que nous avons eue du gouvernement était un appel téléphonique de M. King à M. Roth, en mai 1984, je crois.

**M. Roth:** C'est exact.

**M. MacIntosh:** À cette époque, nous n'avions reçu aucune réponse à nos propositions précédentes, et M. King a simplement dit à M. Roth au téléphone que les négociations étaient rompues, un point, c'est tout. Aucune explication n'a été donnée, les négociations étaient rompues... et elles n'ont toujours pas repris.

**La présidente:** Monsieur Cohen.

**M. Cohen:** Permettez-moi d'intervenir pour vous dire que nous n'avons jamais voulu vous donner l'impression que les négociations étaient à jamais rompues. Nous avons sans doute voulu dire qu'elles étaient suspendues, jusqu'à ce que nous puissions préparer une nouvelle proposition. Au lieu de «rompues», il aurait fallu comprendre «suspendues». Donc, ces négociations ont été suspendues, et étant donné tous les événements qui se sont produits depuis le printemps dernier, il nous a fallu plus de temps que prévu pour nous préparer à revenir à la table de négociation. Je vous ai expliqué tout cela lors d'une audience précédente.

**La présidente:** Sans vouloir insister trop là-dessus, j'aimerais quand même vous faire remarquer que lors de notre réunion de janvier dernier, notre Comité vous a demandé certaines informations que vous avez omis de nous transmettre. Par la suite, lorsque notre personnel a appelé M. King, celui-ci lui a répondu que ces informations nous parviendraient d'ici une semaine, mais il a fallu attendre 16 jours et, entre-temps, vous appeler maintes fois au téléphone. Il serait peut-être souhaitable que le ministère des Finances comprenne que notre Comité n'a pas de temps à perdre.

Je vais maintenant donner la parole à M. Fennell.

**M. Fennell:** Merci, madame la présidente.

Au dernier paragraphe de la page 4, vous dites:

Au cours des 20 années suivantes, les banques ont participé à de nombreuses discussions officielles avec le ministère des Finances et le ministère des Approvisionnements et Services.

## [Texte]

One of my first questions, and almost a request to you, Mr. MacIntosh, is that we are dealing with two subjects. We are dealing with deposits, and we are dealing with transfer of funds—cheques or some other transfer of funds. Am I correct on that?

• 1040

**Mr. MacIntosh:** Primarily correct, yes. There are some other lesser issues, but those are the two main ones.

**Mr. Fennell:** Those are the two main issues.

**Mr. MacIntosh:** Yes.

**Mr. Fennell:** So you have been saying to the Deputy Minister of Finance that he has not come up with a proposal. I feel the Department of Finance is probably incapable of coming up with a comprehensive proposal, compared with the bankers. The bankers are the only game in town. You have a responsibility to this government, I feel, to come up with a comprehensive proposal, breaking down the items you feel are necessary to be discussed, right now or in the long term, perhaps indicating on that list the order of importance, so at least you could go to the table and say to whomever you are dealing with: here is the order of importance as we see it; could you give us an order as you see it?

I am trying to get this started, because it is dragging on. When I see they reject everything for 20 years, I do not blame you for not putting up any proposal, because whatever you put up, they are going to say that is no good. But under these two headings of the deposit, would it not be better to be dealing with one person, and under the cheque cashing with another person? There is confusion in the government over who should be negotiating with you; that is what I am worried about.

**Mr. MacIntosh:** Mr. Fennell, I think there is a good case that the practical arrangements in cheque processing should probably be negotiated with the Department of Supply and Services and the money with the Department of Finance. But you cannot entirely separate them, because if you are talking about, as has been the case in the past, a situation in which the government would not pay for the processing and would compensate the financial institutions for the lack of payment for processing by maintaining deposits, then you are relating the two together. You are saying we are not going to pay you for per item charges; we will pay you by keeping some balances with you. So they are not entirely separated. We are saying okay, if you want to go to a process where you get full market rates for deposits, which I happen to think is the right way to do it, so the public can see they are getting value for money—the full rate for the deposits—then at the same time there ought to be payment for the cheque processing costs. That is what the royal commission said in 1979.

## [Traduction]

Cependant, tous les changements proposés ont été rejetés par le gouvernement.

Il s'agit ici de deux questions. Nous traitons de dépôts, de transferts de fonds—de transferts de chèques ou autres fonds. C'est bien cela, n'est-ce pas?

**M. MacIntosh:** À première vue, c'est juste. Il y a d'autres questions moins importantes, mais ce sont là les deux principales.

**M. Fennell:** Vous dites que ce sont les deux principales.

**M. MacIntosh:** Oui.

**M. Fennell:** Vous avez donc déclaré au sous-ministre des Finances qu'il n'a pas fait de proposition. J'ai l'impression que le ministère des Finances ne peut pas faire de proposition détaillée, comparativement aux banquiers. Ces derniers sont les plus importants en ville. Vous avez, envers le gouvernement, la responsabilité de présenter une proposition détaillée, de donner une répartition des articles qui, à votre avis, doivent être débattus, maintenant ou à long terme, en donnant dans la liste leur ordre d'importance, afin que vous puissiez vous présenter à la table de négociation et dire à ceux avec qui vous traitez: voici, d'après nous, quel est l'ordre d'importance; pouvez-vous nous donner le vôtre?

Étant donné que les choses ont tardé, j'essaie de les faire démarrer. Lorsque je vois qu'ils rejettent tout depuis 20 ans, je ne vous blâme pas de ne pas présenter de proposition, car, quelle qu'elle soit, ils ne seront pas d'accord. Ne vaudrait-il pas mieux, pour ces deux genres de dépôt, traiter avec une personne, et pour l'encaissement des chèques, avec une autre? On ne sait pas trop, au gouvernement, qui devrait négocier avec vous, voilà ce qui m'inquiète.

**M. MacIntosh:** Monsieur Fennell, je crois qu'on peut dire avec certitude que les dispositions pratiques pour le traitement des chèques devraient probablement être négociées avec le ministère des Approvisionnements et Services, et pour l'argent, avec le ministère des Finances. Toutefois, on ne peut pas vraiment les dissocier, car il est question, comme ce fut le cas par le passé, d'une situation où le gouvernement ne paierait pas le traitement et indemniserait les établissements financiers—faute de paiement pour le traitement—en conservant les dépôts, à ce moment-là, les deux questions sont reliées. Vous prétendez que nous n'allons pas vous rembourser les frais pour chaque article; que nous allons vous payer en conservant des soldes pour vous. Par conséquent, les deux questions ne sont pas entièrement distinctes. Voilà ce que nous disons: si vous voulez qu'on adopte une méthode vous permettant d'obtenir les pleins taux du marché pour les dépôts, et c'est à mon avis la bonne façon de procéder, pour que le public puisse voir qu'il en a pour son argent—le plein taux pour les dépôts—alors, en même temps, il devrait y avoir paiement pour les frais de traitement des chèques. C'est ce que la commission royale déclarait en 1979.



*[Text]*

We have put proposals of that kind on the table. The difficulty we always get into is more a philosophical one than a cost one. The government says those are all for your benefit, not for ours; we are not going to pay anything.

Take the case of direct funds transfer. One of the reasons we have not made any progress at all there is that the government representatives keep telling us that all the benefit of direct funds transfer would be for the financial institutions, none for the government. Well, if you begin from that position, of course we cannot agree.

Mr. Blais, who was Minister, said the cost of a family allowance cheque was 60¢. I can tell you right now, my guess is that you could distribute those things electronically for a few cents per item. If the government takes the position that all the benefits are for the financial institutions, none from the government, then we are so far apart we cannot talk.

**Mr. Fennell:** I sympathize with you, and I am going to address my next question to Mr. Hession, who has had about six programs, I understand, under way, one in particular . . . and I am going to throw away an oddball question on this one, because I want to get an answer.

Apparently you handle all the armed forces through an electronic direct-transfer program. Is that correct? It is 46,000 people, I think.

**Mr. R.V. Hession (Deputy Receiver General for Canada):** Yes. Strictly speaking, I think the answer is no, it is not correct; we do not handle all such transactions for the armed forces, but we handle a significant portion of them. It is of that order, 40,000-odd.

**Mr. Fennell:** Before I start, the reason I brought this up, Madam Chair, is I understand the witnesses last week told us they handle their own pay-roll; it was not handled by Supply and Services. I would like to check up on that from the report—I have not had a chance to review it—just to bring it to their attention.

• 1045

**Mr. Hession:** Yes. The direct funds transfer pilot project with the Department of National Defence, to which you are referring, deals with what are known as Canadian Forces pay allotments, not the pay per se as actual salary cheques. These have to do with allotments. The pay gets broken down into allocation to different objects. We are, in fact, handling 41,000, more or less, each month—about 61% of the total. You asked if it was the total; I would say that at 61% it is partly the total.

**Mr. Fennell:** That is not the individual pay.

**Mr. Hession:** No.

**Mr. Fennell:** It is allotments to one command, in other words.

*[Translation]*

Nous avons présenté des propositions à cet effet. Les difficultés que nous avons toujours sont sur le plan philosophique plutôt que sur le plan des coûts. D'après le gouvernement, tout cela, c'est pour votre profit, et non pas pour le sien; et il ne va rien payer.

Prenons le cas des transferts directs de fonds. Une des raisons pour lesquelles nous n'avons pas fait de progrès du tout, c'est que les représentants du gouvernement nous disent toujours que tous les profits des transferts directs de fonds vont aux établissements financiers, et aucun au gouvernement. Si on part de ce point, on ne sera évidemment pas d'accord.

M. Blais, qui était ministre, a déclaré que le coût d'un chèque d'allocations familiales était de 60c. Je vous parie que nous pourrions répartir cela électroniquement pour quelques cents par article; voilà ma réponse. Si le gouvernement est d'avis que les établissements financiers retirent tous les bénéfices, et que le gouvernement n'en a aucun, les opinions sont tellement divergentes que nous ne pouvons même pas discuter.

**M. Fennell:** Je sympathise avec vous, et je pose ma prochaine question à M. Hession, qui s'occupe d'environ six programmes, si j'ai bien compris, dont un, en particulier . . . je voudrais vous poser une question un peu farfelue à ce sujet, et j'aimerais bien avoir une réponse.

Toutes les transactions concernant les Forces armées se font électroniquement par un programme de transfert direct, n'est-ce pas? Il s'agit de 46,000 personnes, je crois.

**M. R.V. Hession (sous-receveur général du Canada):** Oui. À proprement parler, ce n'est pas juste, je devrais répondre non. Nous ne nous occupons pas de toutes les transactions des Forces armées, mais d'une partie assez importante. Quelque 40,000, je crois.

**M. Fennell:** Avant de commencer, la raison pour laquelle je soulève la question, madame la présidente, c'est que les témoins, la semaine dernière, nous ont laissé entendre, je crois, qu'ils s'occupaient de leur propre feuille de paie. Ce n'était pas le ministère des Approvisionnements et Services qui le faisait. J'aimerais vérifier d'après le rapport—je n'ai pas eu l'occasion de le lire—pour porter cette question à leur attention.

**M. Hession:** Oui. Le projet pilote du ministère de la Défense nationale pour le transfert direct des fonds porte sur ce qu'on appelle les attributions de la solde des Forces armées canadiennes, et non sur la rémunération comme telle sous forme de chèques de paie. Il s'agit d'attributions. La rémunération est répartie en attributions pour différents articles. De fait, nous nous occupons de quelque 41,000 articles chaque mois—environ 61 p. 100 de la totalité. Vous m'avez demandé si c'était le total, je dirais que c'est environ 61 p. 100 de l'ensemble.

**M. Fennell:** Il ne s'agit pas de la solde individuelle.

**M. Hession:** Non.

**M. Fennell:** Autrement dit, il s'agit des attributions à un commandement.

## [Texte]

**Mr. Hession:** Not necessarily one command; but yes, it is particular allotments for particular objects, not the whole pay system.

**Mr. Fennell:** Okay. For years you have been carrying on this test process. Another example is that through electronics it is happening in government. The Department of Communications has been trying to develop some communication programs for government; they have spent \$50 million. To date they are unsuccessful, whereas in the House of Commons we are going to have a comprehensive communications program that we borrowed from another government and adapted to Canadian needs. There are other programs out there that can be adapted to our needs. That is my point.

You state that you do not know if electronic transfer of funds will be economically viable. Mr. MacIntosh tells me it will be a fraction of the cost of cheques today. Who is right and who is wrong?

**Mr. Hession:** Strictly speaking, neither is absolutely right, because neither yet knows all the costs and all the charges. That is a fundamental question, which I hoped was dealt with comprehensively at our last meeting. At this point I have sufficient knowledge of the direct funds transfer pilots to suggest that operationally it makes good sense for us to continue to move aggressively in that direction. I said as much at the last meeting, I think.

What I do not know is what charges the financial institutions will put to my department and hence to the government for those services. Looking at it from the point of view of the financial institutions, certainly from the point of view of their costs, it would be beneficial. I hope any such benefits would be passed through in the prices charged to my department, but I do not know what they are yet. All I am saying is yes, it does appear to be technologically sound. It looks to us like an improvement to levels of service. However, the real bottom-line costs and the real bottom-line charges are not yet clear. Negotiations will make them clear. We can then make a business decision.

**Mr. Fennell:** I would like to address my questions to Mr. MacIntosh. In the United States, which has a much larger, more complicated problem than we have, I understand the majority of funds transferred, i.e., cheque payments, are now done electronically.

**Mr. MacIntosh:** Could I speak to that? First of all, before turning to the U.S. I would like to say that most transactions of this kind with the provinces have been electronic and highly developed for quite a few years. You do not have to go over the border. But you are correct in that United States transfer of payments is delivered by direct-funds transfer to a significant extent.

I will be specific, Madam Chairman. About two or three years ago, the United States treasury approached me to see if the United States government could hook into our financial system to distribute the pension payments of United States retired persons living in Canada. I am not sure why United States retired persons do live in Canada—I would have

## [Traduction]

**M. Hession:** Pas nécessairement à un commandement; cependant, il s'agit bien d'attributions particulières pour des articles particuliers, et non de l'ensemble de la paie.

**M. Fennell:** Très bien. Depuis des années, ce mécanisme est à l'essai. Un autre exemple, c'est ce qui se produit au gouvernement par l'intermédiaire de l'électronique. Le ministère des Communications a tenté de mettre au point des programmes de communications pour le gouvernement, et il y a consacré 50 millions de dollars. Jusqu'à maintenant, il n'a pas réussi, bien que la Chambre des communes sera dotée d'un programme de communications intégrées emprunté de notre gouvernement et adapté aux besoins canadiens. Il existe des programmes que l'on peut adapter à nos besoins. Voilà ce que je voulais dire.

Vous dites ne pas savoir si le transfert électronique de fonds sera rentable. M. MacIntosh me dit que le coût des chèques sera une fraction de ce qu'il est présentement. Qui a raison, qui a tort?

**M. Hession:** À proprement parler, ni l'un ni l'autre n'ont absolument raison, car ni un ni l'autre ne connaissent encore tous les coûts et tous les frais. Voilà la question fondamentale, qui a été débattue à fond, je l'espère, lors de notre dernière réunion. À ce moment-ci, je connais suffisamment les projets pilotes de transfert direct de fonds pour vous dire que sur le plan opérationnel, cela vaut la peine d'intensifier nos efforts dans cette voie. Voilà ce que j'ai dit, je crois, à la dernière réunion.

Ce que je ne connais pas ce sont les frais des établissements financiers pour mon Ministère et, partant, ce que le gouvernement devra verser pour ces services. Du point de vue des établissements financiers, ce sera avantageux sous le rapport des coûts. J'espère que ces avantages se traduiraient dans les prix imposés à mon Ministère, mais je ne sais pas encore à combien ils s'élèvent. Je réponds simplement oui, il semble que ce soit technologiquement une bonne chose. Il nous semble que c'est une amélioration au niveau de services. Toutefois, les véritables coûts et les véritables frais ne sont pas encore bien définis. Les négociations se chargeront de les rendre plus clairs. Nous pourrions alors prendre une décision.

**M. Fennell:** Je voudrais poser mes questions à M. MacIntosh. Aux États-Unis où ces problèmes sont beaucoup plus importants et beaucoup plus complexes que chez nous, je crois que la majorité des fonds, c'est-à-dire des salaires, sont transférés électroniquement.

**M. MacIntosh:** Puis-je répondre? Premièrement, avant de parler des États-Unis, je voudrais vous dire que la plupart des transactions de ce genre avec les provinces se font depuis quelques années par électronique. Nous n'avons pas à traverser la frontière. Toutefois, vous avez raison, le transfert des paiements aux États-Unis se fait en grande partie directement.

Je vous donne plus de détails, madame la présidente. Il y a deux ou trois ans environ, le Trésor des États-Unis m'a contacté pour savoir si le gouvernement des États-Unis pouvait se raccorder à notre système financier afin de distribuer les chèques de pensions aux citoyens américains à la retraite vivant au Canada. Je ne sais pas vraiment pourquoi des

[Text]

thought they would go further south—but that is what they do. There are several tens of thousands of such people, even hundreds of thousands. They wanted to tie into our system. I had the great embarrassment of telling them we did not have any such system. They were absolutely astounded, absolutely astounded.

The last reference we had from a Minister of the Crown—a previous government and a previous deputy minister—was to throw doubt on whether or not it would be efficient and effective to have electronic funds transfers. It is a little bit like saying, in the 1930s, by golly, I believe an internal combustion engine will work in a car. That is what it amounts to saying.

Of course, it is far cheaper. Everybody in the system who is commercially driven is doing it. It would not be done if there were not good reasons for doing it.

• 1050

Of course it is a faster system than a paper-based system. The problem with the paper-based system is the government is not now paying anything for those items. If your payment is zero there is not a whole lot of incentive for the government to move from that to something else. We are saying the direct funds transfer system should have some per item charge. It might not be the same as the paper system charge, but I can guarantee you there is not a person in the financial industry in this country, or any other country, who does not think it is a whole lot cheaper.

**Mr. Fennell:** There must be statistics. You must have some, because you have large corporations within some banks that have totally electronic transfers of funds to the individual employee. So you must have some expertise or some costing on a small basis to project what the cost would be for the federal government. I mean, you are only talking, from what you said, 6% of the total number of cheques.

**Mr. MacIntosh:** May I ask Mr. Roth to speak to that?

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Roth:** Mr. Fennell, we do have cost studies in our own operation at the Toronto Dominion Bank, which indicate that electronic funds transfer is a lower cost delivery service than paper cheques. That is why we have a significant volume of electronic funds transfer items for our customers and also internally within our own shop.

The price to the customer is lower for EFT, so not only do our cost studies show it, but it is reflected in the price to third parties.

**Mr. Fennell:** So what the government is saying is—and I want you to state this—they are not certain if we split it. Forget the system today, Mr. MacIntosh, but let us go on and say we have deposits in one place. You are going to pay the full interest on the deposits. Now we are talking about the cheques.

[Translation]

retraités des États-Unis vivent au Canada—j'aurais cru qu'ils seraient allés plus au Sud—mais ils sont venus ici. Il y a plusieurs dizaines de milliers et même de centaines de milliers de personnes dans ce cas. Les Américains voulaient se raccorder à notre système. J'ai été très embarrassé de leur répondre que nous n'avions pas de tel système. Ils étaient absolument renversés.

La dernière mention qu'a faite un ministre de la Couronne—du gouvernement précédent de même qu'un sous-ministre précédent—jetait le doute sur l'efficacité des transferts électroniques de fonds. C'est un peu comme si on avait dit, dans les années 30, eh bien je crois qu'un moteur à combustion interne fonctionnera dans une voiture. Cela revient à dire cela.

C'est évidemment beaucoup moins cher. Tous ceux qui sont ambitieux et veulent réussir dans le système, le font. Cela ne se ferait pas s'il n'y avait pas de bonnes raisons pour le faire.

C'est évidemment un système beaucoup plus rapide que sur papier. Le problème, avec ce dernier, c'est qu'il ne coûte rien au gouvernement. Ce n'est donc pas très encourageant pour le gouvernement de passer de ce système à un autre. Selon nous, le transfert direct inclurait des frais pour chaque opération. Ils ne seraient peut-être pas les mêmes que pour un système sur papier, mais je vous garantis que tout le monde dans les secteurs financiers d'ici ou de l'étranger estime que c'est beaucoup moins coûteux.

**Mr. Fennell:** Il doit y avoir des statistiques. Vous devez en avoir car certaines grosses sociétés versent directement le salaire de leurs employés à la banque. Vous devez donc avoir une certaine expérience en la matière et connaître le prix de revient sur une petite échelle, ce qui permettrait d'établir les coûts que cela représenterait pour l'administration fédérale. D'après ce que vous nous avez dit, il ne s'agit que de 6 p. 100 de l'ensemble des chèques.

**Mr. MacIntosh:** Puis-je demander à M. Roth de répondre?

**La présidente:** Oui.

**Mr. Roth:** Monsieur Fennell, nous avons fait à notre propre banque, la Toronto Dominion, des études de coûts qui montrent que le transfert électronique de fonds est un service de prestations qui coûte beaucoup moins que les chèques sur papier. C'est la raison pour laquelle nous avons un volume important de transferts électroniques de fonds pour nos clients de même que pour notre propre banque.

Le prix facturé aux clients est moins élevé pour le transfert électronique; non seulement nos études de coûts le démontrent mais cela se traduit également dans le prix facturé aux tierces parties.

**Mr. Fennell:** Voilà donc ce que dit le gouvernement—et je veux vous l'entendre dire—ils ne sont pas sûrs que nous fassions le partage. Oublions le système actuel, monsieur MacIntosh, et disons que nous avons des dépôts dans un endroit. Vous allez payer le plein intérêt sur ces dépôts. Nous



## [Texte]

In effect, you are saying that it will cost less to put it through electronic transfer of funds than it would by a paper cheque.

**Mr. MacIntosh:** I am saying that, and I think by a factor of 10 to 1.

**Mr. Fennell:** You mean 10% of the cost?

**Mr. MacIntosh:** Yes. My guess is in that order of size.

**Mr. Fennell:** Well, I am glad somebody has come up with some figures.

**Mr. Hession:** You have heard the witnesses' statements. You know, they are prepared to offer you a break. You are saying you are frightened they will not give you a break.

**Mr. Hession:** No, Madam Chairman, I have no fears of that sort. I just like to know the facts. Certain numbers are being tossed around, most recently in the comments we have just heard. I thought I heard for the preceding hour terrible problems attached to the establishment of what the real costs are. All of a sudden the costs are very plain, very clear. They are not clear to me until the prices are on the table and committed by the financial institutions.

Let me go on to say that one of the difficulties we all face here is that one financial institution has capacity both with respect to its technical capability and the facilities and services available to it that another financial institution may not have. As the Government of Canada, as the Receiver General, we have obligations to look to a very wide constituency of financial institutions. The question is, how ready are they, as a group, to meet the requirements of the Government of Canada, and at what price? These facts are not known to me.

**Mr. Fennell:** Mr. MacIntosh, can you respond to that?

**Mr. MacIntosh:** I think so, Mr. Fennell. In the first place, I think the whole issue of whether direct funds transfer is a cheaper, more effective way than a paper-based system has not even been effectively resolved between us because the government side has never even acknowledged that the government should pay anything for direct funds transfers because their position has been that the benefit was all for the financial institutions, not for the government as customer of the system at all.

Given that position, there was no basis for putting numbers on the table. There has been no acknowledgment on their part that there is even an issue. The fact is that I am sure one can develop item comparisons between paper-based systems and electronic systems which give the order of size of advantage I have been talking about. We are quite happy to talk about that at any time, but there has to be a conviction on the part of the government that it is something that should be done. I have a formal statement from the previous Minister saying that the Department of Supply and Services was not satisfied that it was in any way feasible; that in any event it was not for them to decide, as it was a Treasury Board policy question, which

## [Traduction]

parlons maintenant des chèques. De fait, vous prétendez qu'il coûtera moins cher de faire le transfert électronique de fonds qu'il n'en coûterait d'utiliser un chèque de papier.

**M. MacIntosh:** Je le prétends, et le rapport est de 10 à 1 je crois.

**M. Fennell:** Vous voulez dire que c'est 10 p. 100 du coût?

**M. MacIntosh:** Oui. Je crois que la différence est de cette importance.

**M. Fennell:** Eh bien je suis content que quelqu'un nous cite des chiffres.

Monsieur Hession, vous avez entendu les déclarations des témoins. Ils sont prêts, vous le savez, à vous donner une chance. Vous craignez qu'ils ne vous donnent pas cette chance.

**M. Hession:** Non, madame la présidente, je ne le crains pas du tout. J'aime bien connaître les faits. On joue avec les chiffres au lieu d'en citer dans les commentaires comme celui que nous venons d'entendre. J'avais cru comprendre au cours de l'heure précédente qu'il y avait des problèmes énormes à établir ce que sont les coûts réels. Tout à coup, les coûts sont très clairs, très simples. Ils ne sont pas clairs pour moi jusqu'à ce qu'on ait mis les prix sur la table et que les établissements financiers se soient engagés.

Permettez-moi de vous dire qu'une des difficultés qui nous confrontent tous c'est qu'un établissement financier peut avoir à la fois des capacités sur le plan technique et sur le plan des services disponibles alors qu'un autre établissement financier ne les a pas. Autant que le gouvernement du Canada, que le receveur général, nous devons examiner une très vaste gamme d'établissements financiers. La question est de savoir dans quelle mesure ils sont prêts, en tant que groupe, à satisfaire aux exigences du gouvernement du Canada, et à quel prix? Je ne connais pas ces faits.

**M. Fennell:** Monsieur MacIntosh, pouvez-vous répondre à cette question?

**M. MacIntosh:** Je le crois, monsieur Fennell. En premier lieu, la question de savoir si le transfert direct des fonds est moins coûteux et plus efficace que le système sur papier n'a jamais été véritablement résolue entre nous, parce que le gouvernement n'a même jamais reconnu qu'il devait payer quoi que ce soit pour le transfert direct de fonds. Il a toujours prétendu que les établissements financiers profitaient de tous les avantages alors que le gouvernement en tant que client du système n'en avait pas du tout.

Étant donné la position qu'il a adoptée, on ne lui fait pas placer de chiffres sur la table. Le gouvernement n'a même jamais reconnu que la question se posait. Je suis certain qu'on peut faire des comparaisons pour les opérations que l'on retrouve dans le système sur papier et dans les systèmes électroniques et nous saurons de cette façon si les avantages sont importants. Nous sommes très heureux d'en discuter avec vous, mais le gouvernement doit être convaincu qu'il doit opter pour cette solution. J'ai en main une déclaration officielle de l'ancien ministre, où il est dit que le ministère des Approvisionnements et Services n'était pas convaincu que cela est possible; que de toute façon ce n'était pas au ministère de décider étant

[Text]

was a great surprise to me. That is a letter I have here, and I can table with you if you wish, from the then Minister, Mr. Lapointe. There is no question that the margin of difference is enormous between a paper-based system, otherwise why would computers be coming into the whole financial system?

• 1055

**Mr. Fennell:** Yes, but the point he made is that some of the financial institutions are not ready for electronic transfer of funds. I do not know who he is talking to, but he is saying some of his constituency are not ready.

**Mr. MacIntosh:** Could I speak to that? There are 14 members who are direct clearers in the Canadian Payments Association. Those are the eligible persons to have government deposits. I should explain that all the other institutions, which are not direct clearers—in my constituency, of the 72 banks, I think, about 9 are direct clearers—use one of the other banks as an agent.

For instance, all the schedule B banks, the foreign banks, and some of the small A's are using another bank as their agent bank, the reason being that they simply do not have in place the comprehensive data processing systems that are required to do this. Likewise, one of the trust companies has its own system; others will be coming on. The caisses populaires have the same capacity, the CCCS has the same capacity; the main centrals in the west, the Saskatchewan Co-op, the Alberta Co-op, the B.C. Co-op—they all have that capacity. I think the Montreal City and District Savings Bank does too. I would be surprised if there are any direct clearers who do not have the same capacity as any of the big banks, but I stand to be corrected. Somebody might know better.

**Mr. Fennell:** Well, let us just go one step further. There are some out there who could not handle it, but your people could, as agents, transfer the funds directly into the individual's account. Is that correct or not?

**Mr. MacIntosh:** I am saying that there are no members of direct clearers who are involved in this negotiation, who do not have the capacity to do it, in my opinion.

**Mr. Fennell:** Yes, but what about . . .

**Mr. MacIntosh:** Not one, not one that does not have the capacity to do it. There are only 14.

**Mr. Fennell:** But what about these other people for whom you act as agent? Can you arrange to put those funds into their bank directly?

**Mr. MacIntosh:** Absolutely, because all the indirect clearers who are members of the Canadian Payments Association—there are about 130 all together, some independent credit unions, 40 or 50 trust companies, I believe—have an agent

[Translation]

donné que la question relevait du Conseil du Trésor, ce qui m'a fort étonné. Il s'agit d'une lettre de M. Lapointe, qui était alors ministre, et je puis la déposer si vous le voulez. Il ne fait pas de doute que l'écart entre un système informatisé et un qui ne l'est pas est énorme, autrement pourquoi les ordinateurs s'implanteraient-ils dans tout le système financier?

**Mr. Fennell:** Oui, cependant, ce qu'il nous disait, c'est que certaines des institutions financières ne sont pas prêtes à passer à l'informatisation de certaines opérations comme le virement électronique. J'ignore à qui il s'adresse mais enfin il affirme que certains ne sont pas prêts.

**Mr. MacIntosh:** Me permettez-vous d'intervenir là-dessus? Il y a 14 membres qui, à titre de chambres de compensation font partie de l'Association canadienne des paiements. Ces établissements sont autorisés à recevoir les dépôts du gouvernement. Je dois préciser que toutes les autres institutions, qui ne sont pas des chambres de compensation se servent des autres banques comme agents. Dans ma circonscription, sur les 72 banques, 9 peuvent agir comme chambres de compensation.

Toutes les banques relevant de l'annexe B, les banques étrangères et certaines des petites banques relevant de l'annexe A se servent d'une autre banque comme leur agent, tout simplement parce qu'elles ne disposent pas des systèmes informatisés globaux nécessaires pour faire ce genre de travail. De même, l'une des compagnies de fiducie a déjà installé son propre système et d'autres emboîteront le pas. Les caisses populaires s'en sont aussi dotées comme les coopératives CCCS, y compris la principale représentante dans l'Ouest, la Coopérative de crédit de la Saskatchewan, celle de l'Alberta et de la Colombie-Britannique. Je crois aussi que la Banque d'épargne de la cité et du district de Montréal serait aussi informatisée. Je serais étonné que les chambres de compensation ne se soient pas dotées des mêmes systèmes que les principales banques mais cela est toujours possible, auquel cas on vous le corrigera.

**Mr. Fennell:** Eh bien, allons un peu plus loin. Il y en a parmi ces établissements qui ne peuvent effectuer ce genre d'opérations mais vos employés à vous peuvent leur servir d'agents et virer directement des fonds au compte d'un particulier. Est-ce bien cela?

**Mr. MacIntosh:** Il n'y a pas de membres des chambres de compensation participant à ce genre de négociations qui ne soient pas capables de le faire.

**Mr. Fennell:** Oui, mais qu'en est-il de . . .

**Mr. MacIntosh:** Il n'y en a pas un seul qui ne soit pas en mesure de le faire. Il n'y en a en effet que 14.

**Mr. Fennell:** Qu'en est-il maintenant de ces autres personnes pour lesquelles vous agissez aussi à titre d'agents? Pouvez-vous faire transférer directement leurs fonds à leur banque?

**Mr. MacIntosh:** Certainement car les 130 membres indirects de l'Association canadienne des paiements, dont certains sont des coopératives de crédit indépendantes, 40 ou 50 fiducies recourent aux services d'une banque qui leur sert d'agent. Elles

*[Texte]*

bank. They all have an arrangement with their bank, which is a customer arrangement; that is, they arrange to have their processing done by that bank in the same way a corporation would. There is a commercial arrangement between them. They maintain deposits with that bank; they have their processing covered and so forth and so on. Those arrangements are commercial and they are between the institution and the direct clearer. The indirect clearers are not members because the central banking arrangement in this country does not want to have 130 people maintaining balances with the central bank; it would make a chaotic system for the central bank and it would not work—at least it would not work very well.

These other arrangements are commercial, so if the direct clearers are getting government deposits and if we had a system where you had a tender for government deposits, in my opinion it would be possible to work out an arrangement by which all these other indirect clearers would piggy-back an order on one of the direct clearers. The XYZ Trust Company with an agent bank would say: we want x deposits; put in this bid for us. I believe these problems can be overcome. They are dealt with all the time in the treasury bill tender. It is a daily fact of life.

Madam Chairman, could I ask Mr. Morin if he wants to speak to the capability of his part of the industry on this?

**The Chairman:** Mr. Morin.

**M. André Morin (conseiller, Affaires gouvernementales et Coopératives d'épargne et de crédit, La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec):** Avec plaisir, madame la présidente.

• 1100

J'aimerais signaler que 99 p. 100 des membres des caisses populaires sont reliés au système de télétraitement des caisses. Par conséquent, tous leurs paiements du gouvernement fédéral pourraient passer par le système de dépôt direct.

J'aimerais faire remarquer aux membres du Comité que le mouvement Desjardins est très présent dans tous les coins du Québec, qu'il rejoint un très grand nombre de citoyens canadiens et qu'il est, par conséquent, un agent très important de paiement des chèques du gouvernement. Au cours de l'année allant de décembre 1983 à novembre 1984, nous avons payé pour 19.2 millions de dollars de chèques, ce qui représente 12 p. 100 du volume national. La valeur moyenne quotidienne de ces chèques-là est de 21 ou 22 millions de dollars.

Avec le système papier actuel et les règles du jeu actuelles, il faut 3.4 jours pour recevoir le paiement d'un chèque. C'est dire que le mouvement Desjardins a actuellement en transit quelque 71 millions de dollars par jour, tout simplement parce qu'il encaisse partout au Québec les chèques du gouvernement fédéral.

*[Traduction]*

ont donc des arrangements de clients à agents avec cette dernière. Cela signifie qu'ils font faire leurs traitements par cette banque de la même façon que le demanderait une société. Il s'agit donc d'un arrangement commercial. Ils ont versé de l'argent dans cette banque et font faire leurs traitements par cette dernière et caetera. Ces arrangements interviennent entre l'institution et les chambres qui effectuent des compensations directes. Les compensateurs indirects eux ne sont pas membres parce que le fonctionnement des banques centrales de notre pays est tel qu'on ne veut pas que 130 personnes aient des comptes auprès de la Banque centrale car cela créerait une situation chaotique pour la banque centrale et ne fonctionnerait pas, tout au moins pas très bien.

Les autres arrangements sont de nature commerciale de telle sorte que si les chambres effectuant des compensations directes obtenaient des dépôts du gouvernement et s'il était possible d'avoir des appels d'offres en matière de dépôts gouvernementaux, à mon avis on pourrait en arriver à quelque chose qui permettrait aux chambres de compensation indirectes d'agir par l'entremise des chambres qui effectuent des compensations directes. Dans un tel cas, la société de fiducie ayant une banque comme agent pourrait demander d'obtenir telle quantité de dépôts et de faire une offre en son nom. Je crois donc qu'on peut surmonter ces problèmes. D'ailleurs, ils surviennent tout le temps lorsqu'on émet des bons du trésor. Cela fait partie de la vie.

Madame la présidente, j'aimerais demander à M. Morin ce que peut faire son secteur à cet égard.

**La présidente:** Monsieur Morin.

**Mr. André Morin (Consultant, Governmental Affairs and Savings and Credit Unions, Federation of the Caisse Populaire Desjardins of Quebec):** With pleasure, Madam Chair-

I would like to point out that 99% of the members of the Caisse Populaire are linked to the Caisse teleprocessing system. This means that all the payments of the federal government could be made through this direct deposit system.

I would also like to point out to the members of the committee, that the Desjardins movement is widespread in Quebec, reaching to all its areas, and it also reaches a great number of Canadian citizens, which therefore makes it a very important agent for payment of government cheques. During the year from December, 1983 to November, 1984, we have paid out for \$19.2 million worth of cheques, which is 12% of the national volume. The average daily amount corresponding to that is between \$21 and \$22 million.

Within the present paper system and the way it works, it takes 3.4 days to receive payment of a cheque. This means that the Desjardins movement always has around \$71 million moving per day, simply because it cashes federal cheques everywhere in Quebec.



**[Text]**

Nous serions donc très intéressés à ce que le gouvernement établisse un système de dépôt direct. Ceci réduirait de beaucoup les coûts d'encaissement des chèques ainsi que le montant en transit. Vous avez noté l'importance du transit. Actuellement, nous devons supporter quotidiennement environ 71 millions de dollars de transit, tout simplement parce que nous encaissons les chèques du gouvernement fédéral. Si, d'une part, l'arrangement actuel nous donne, depuis décembre 1983, notre part du fameux 100 millions de dollars sans intérêt, laquelle part est de 6.4 p. 100 ou 6.4 millions de dollars, d'autre part, nous devons supporter 71 millions de dollars de transit. C'est vous dire jusqu'à quel point le mouvement Desjardins a hâte que l'on passe à la deuxième étape de la négociation et qu'on arrive à une entente en vertu de laquelle on reconnaîtra le transit. Si le gouvernement s'oriente dans cette direction, toutes les institutions financières seraient prêtes à tenir compte du transit supporté par chaque institution. On a hâte aussi que l'on fasse des pas vers l'établissement du système de dépôt direct.

**Mr. Fennell:** Mr. Hession, you tell me your constituency is broader; it does not cover everybody. From what I have heard, who is left out, other than the Department of Supply and Services?

**Mr. Hession:** Let me say, Madam Chairman, the discussion we are into at this point began with the assertion, as I understood it, that there was a fundamental inhibition on our side—my department in particular—to the introduction of direct funds transfer. There have been certain other instances, such as the comments of previous Ministers, deputy ministers and what-have-you.

As a matter of fact, there are six direct funds transfer pilots active in my department at this time. On the basis of good management and prudent approach to what is an important shift in the processing of payments, we have arrived at the point, more or less, where the pilots do show us the merit of moving forward more aggressively. I want to emphasize that. You expect us to make a business decision: Do the benefits outweigh the costs? However, two things remain to be done.

First, with respect to the facilities available in the financial institutions, my earlier comments stand: Show me what needs to be done in that respect.

Second, and the most important, is the cost of those services. We anticipate considerable unevenness in terms of the costs experienced by the different financial institutions. The banks and near-banks have different cost structures. We quite naturally are concerned that the government looks to a basic, single cost, if possible, which will make the benefit stand. We do not know that at this time, sir, and that is essentially the problem we face. But if there is a belief that there is a lack of disposition to proceed, certainly from my own point of view and the point of view of my officials I would like to dispel that belief. Those six pilots do exist, and they are quite real.

**[Translation]**

We are therefore very much in favour of the government establishing a direct deposit system. This would considerably reduce the costs of cashing those cheques as well as reduce the volume of money moving. You probably noted how high those volumes were. At the moment, everyday, we must back approximately \$71 on the move, simply because we cash the federal government's cheques. If on one hand, the present arrangement gives us, since December, 1983, our share of the famous \$100 million without interest, a share which reaches 6.4% or \$6.4 million, on the other hand, we must take responsibility for the costs of having \$71 million in transit. This explains to what point the Desjardins movement is anxious that we get to the second phase of the negotiation, and that we reach an agreement recognizing the transit. If the government goes in this direction, all the financial institutions would be ready to take into account the transit costs of each one of them. We are also anxious that we move towards the implementation of a direct deposit system.

**M. Fennell:** Monsieur Hession, vous me dites que votre circonscription est plus étendue; cela ne comprend pas tout le monde. Si j'ai bien compris, qui donc n'est pas inclus à part le ministère des Approvisionnement et Services?

**M. Hession:** Disons, madame la présidente, que la discussion dans laquelle nous sommes engagés a débuté par l'affirmation, sauf erreur, que nous éprouvions certaines réticences, notamment dans mon Ministère, à introduire le transfert direct des fonds. Et la même chose s'est produite auparavant, et je songe ici aux commentaires d'anciens ministres, de sous-ministres et de je ne sais trop plus qui.

À la vérité, il existe six transferts pilotes de fonds, à l'heure actuelle, dans mon Ministère. Grâce à une bonne gestion et à une démarche prudente compte tenu d'un changement important dans la procédure de paiement, nous en sommes venus plus ou moins au point où les pilotes nous encouragent à nous engager plus hardiment dans cette voie. Je tiens à le souligner. Vous vous attendez que nous tranchions la question, à savoir: les avantages l'emportent-ils sur les frais? Cela étant, deux choses s'imposent.

D'abord, en ce qui concerne les installations offertes aux institutions financières, je n'ai rien à changer à mes premières observations: indiquez-moi ce qu'il y a à faire à cet égard.

Ensuite, et c'est là le plus important, le coût qu'entraînent ces services. Nous nous attendons que les frais varient considérablement d'une institution financière à l'autre. Les banques et les institutions parabancaires comportent des frais tout autres. Il va sans dire que nous tenons à ce que le gouvernement envisage un seul coût de base, si possible, d'où résulteront des profits stables. Nous ne le savons pas encore, monsieur, et c'est grosso modo le problème auquel nous sommes confrontés. Mais si vous pensez que nous traînons les pieds, je puis vous assurer que, à mon avis et de l'avis de mes collaborateurs, ce n'est pas le cas. Ces six projets pilotes existent, ce sont des réalités bien concrètes.

[Texte]

• 1105

**Mr. Fennell:** I would like to go to Mr. MacIntosh and hear his comments. It is not jibing; I am sorry. What is the story? You know, would there be one cost?

**Mr. MacIntosh:** Could I speak to this for a moment? First of all, I have discussed these matters with Mr. Hession recently and I am quite convinced that he has very serious interest in moving in this direction, and that under his leadership in the department now, subject to the Minister, there has been a change in attitude, which we did not detect there before.

On the issue of whether the facilities are in place, he seems to be raising a question that has to be proven to them. All I can tell you is that it exists for other very large users already in the country, and has for years.

With regard to the pilots, the first one was put in in 1971—14 years ago—and another pilot was put in . . .

**An hon. member:** I imagine it has taken them that long to assess it.

**Mr. MacIntosh:** That pilot project was instituted . . . well, it is so long ago I cannot remember what function it was. Canada student loans was put in in July 1971. Then there were implementations in 1976, 1979, again in 1979, 1980, and each of these pilots has been operational ever since. I mean, I think they are basically trouble-free systems that run. I do not think anybody has ever really tried to assess whether or not there was a problem, in that you could not move from those to a mass system. If you are talking family allowances and old age pensions, of course, you are talking a much bigger system, but I will say quite flatly the technology is there and has been there for a long time.

**Mr. Redway:** How long, Mr. MacIntosh?

**Mr. MacIntosh:** Fully developed within any branch system, I would think a minimum of five years. A minimum of five years in individual institutions, although maybe not every single one; but I would say of the direct clearers, a minimum of five years in all of them. To be honest, the real reason why there has been inhibition on the part of the government has had nothing to do with costs in the sense that we are talking about it, in my opinion. There have been two reasons, Madam Chairman. The first reason is that as soon as you go to direct funds transfer you eliminate something like \$40 million of first class revenue of the Post Office. That is the first reason. The postal revenues will go down by a big number. You have now created in Parliament a separate entity, its revenues will be affected, and it has problems—which you all know well about. That is the first reason.

The second reason was a political reason, which, if I may say so, could be circumvented. The political reason is that all governments like to be seen to be delivering family allowance cheques and old age pension cheques to millions of homes in Canada, and I have not seen any evidence that any government is going to give up that access. It is right in the letter from Mr. Lapointe to us that communication is important. Well, all

[Traduction]

**M. Fennell:** Je voudrais savoir ce qu'en pense M. MacIntosh. Je ne me moque de personne, excusez-moi. Mais qu'en est-il? Cela coûterait-il quoi que ce soit?

**M. MacIntosh:** Puis-je intervenir un instant? Tout d'abord, j'en ai discuté récemment avec M. Hession et je suis tout à fait convaincu qu'il entend suivre cette voie et depuis qu'il est sous-ministre, et sous l'impulsion du ministre, nous avons constaté un changement d'attitude, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Quant à savoir si les installations sont en place, je ne peux pas y répondre. Tout ce que je puis vous dire, c'est qu'elles existent déjà, depuis un certain temps chez d'autres usagers fort importants.

Ensuite, je crois que le premier projet pilote a été créé en 1971, il y a 14 ans, et un autre l'a été . . .

**Une voix:** Je suppose qu'il aura fallu tout ce temps pour l'évaluer.

**M. MacIntosh:** Il y a si longtemps que ce projet a été lancé que je ne me souviens plus du rôle qu'il devait jouer. Le programme de prêts aux étudiants a été créé en juillet 1971. D'autres l'ont été en 1976, 1979, un autre en 1979, en 1980 et depuis lors chacun de ces projets se poursuit. Je dois dire qu'ils ne causent aucun ennui. Je crois que personne n'a réellement essayé de savoir si des problèmes se posaient, si on ne pouvait pas passer à un système plus important. Évidemment, le système sera beaucoup plus important s'il s'agit de traiter des chèques d'allocations familiales ou de pension de retraite, mais je n'ai pas peur de dire que les techniques pour ce faire existent et existent depuis longtemps.

**M. Redway:** Depuis combien de temps, monsieur MacIntosh?

**M. MacIntosh:** Je dirais cinq ans pour les systèmes intégrés aux filiales. Ils existent depuis cinq ans au minimum dans les établissements, mais peut-être pas tous; c'est le cas cependant des chambres de compensation. D'ailleurs, pour être honnête, si le gouvernement piétine, ce n'est pas pour des raisons de coûts. Deux raisons expliquent ces attermoissements, madame la présidente. Premièrement, dès que le transfert de fonds se fait automatiquement, les postes perdent environ \$30 millions de courrier de première classe. Voilà la première raison, les revenus des Postes vont diminuer de façon draconienne. Vous en avez maintenant fait un organisme d'État, ses revenus en souffriront alors qu'il éprouve déjà des problèmes que vous connaissez tous. Voilà la première raison.

La deuxième raison est une raison politique qui, si vous me le permettez, peut être contournée. C'est que tous les gouvernements aiment pouvoir dire qu'ils livrent des chèques d'allocations familiales et de pension de retraite à des millions de foyers au Canada et rien ne me permet de croire qu'un gouvernement soit disposé à ne plus le faire. La lettre que nous a adressée M. Lapointe nous dit bien que la communication est

[Text]

right; we acknowledge that. You can still communicate with people. You can say to them that their funds have been deposited in their account electronically, and this is a confirmation. If that is what you insist on having, and that is your prerogative, the right to communicate to people by sending out x million family allowance letters with another communication, or stuffer, in it of some other import, that is your business, not ours.

**Mr. Redway:** There is a certain saving of costs to it.

**Mr. MacIntosh:** Well, that is your affair. I am saying that you do not have to inhibit the electronic system for that purpose. You can make it a confirmation slip, if that is what you want to do. Or you can do it twice a year or once a year, instead of 12 times a year. So those are the real inhibitions that have existed to moving ahead on this system; it has nothing to do with the costing.

**Mr. Fennell:** I knew that was the answer, and I knew it is a public relations ploy. Quite honestly, it did not help the last government, so maybe I can convince this government it may be better to move ahead. Would you agree with those comments, Mr. Hession?

**Mr. Hession:** Madam Chairman, do you mean Mr. MacIntosh's comments?

**Mr. Fennell:** Yes.

• 1110

**Mr. Hession:** No, certainly not in their entirety. I commented earlier that we have a disposition with regard to direct funds transfer and the results of the pilots have yielded that result.

**Mr. Redway:** When did your pilots start, Mr. Hession?

**Mr. Hession:** Well, it may be that Mr. MacIntosh—as a matter of fact, I do not know which pilot he has in mind—is correct. I do not know. I do know, however, that if it started 10 years ago the real question is what was the then current availability of facilities in the financial institutions of Canada to meet the requirements of the Government of Canada, which are pervasive both geographically and with respect to the variety of payments and payment systems we operate. The answer is manifestly, no, they were not.

A lot of what we are hearing today is quite current information with respect to the technological implementation in the financial institutions themselves. We have heard about interface problems between the near-banks and the banks and so on. These solutions are quite current so the meaningfulness of pilots having begun 10 years ago I frankly question.

That being said, it is the future clearly that matters and we are, in the Department of Supply and Services, very well disposed to proceed somewhat more aggressively, although I do not want to mislead the committee, in the implementation of direct funds transfer.

[Translation]

importante. Très bien, nous en prenons acte. Mais on peut toujours se mettre en rapport avec les gens. On peut leur dire que leurs fonds ont été déposés dans leur compte par des moyens électroniques et que nous le leur confirmons. Si vous insistez sur le droit de vous mettre en rapport avec les gens en leur envoyant X millions de chèques d'allocations familiales accompagnés de dépliants quelconques, c'est votre affaire, pas la nôtre.

**M. Redway:** Cela nous permettrait de réaliser des économies.

**M. MacIntosh:** Mais c'est votre droit. Je dis simplement que vous n'avez pas besoin d'empêcher ainsi que ces fonds en soient virés par des moyens électroniques. Vous pouvez toujours envoyer une lettre de confirmation par courrier, si c'est ce que vous voulez faire. Ou alors vous pouvez le faire deux fois par an ou une fois par an, au lieu de 12 fois par an. Voilà donc les raisons pour lesquelles ce système n'a pas encore été adopté; ce n'est absolument pas une question de coûts.

**M. Fennell:** Je savais que c'était la réponse que vous alliez nous donner et je savais que cela relevait des relations publiques. Mais cela n'a pas aidé le gouvernement précédent et peut-être réussirais-je à convaincre ce gouvernement qu'il vaudrait mieux instituer ce système. Partagez-vous cette opinion, monsieur Hession?

**M. Hession:** Faites-vous allusion aux observations faites par M. MacIntosh?

**M. Fennell:** Oui.

**M. Hession:** Pas totalement, non. J'ai dit tout à l'heure que nous avions une certaine opinion du virement de fonds par voie électronique et les projets pilotes l'ont confirmé.

**M. Redway:** Quand ces projets pilotes ont-ils commencé?

**M. Hession:** Eh bien, il se peut que M. MacIntosh ait raison; d'ailleurs, je ne sais pas de quels projets pilotes il parle. Je ne sais pas. Cependant, s'il a été lancé il y a dix ans, il faut en fait se demander si les institutions financières du Canada à l'époque pouvaient répondre aux besoins du gouvernement du Canada, besoins qui se font sentir un peu partout au pays et besoins dus à la diversité des modes de paiements auxquels nous recourons. La réponse à cette question était un non catégorique.

Ce qui nous est dit aujourd'hui porte en réalité sur les progrès technologiques réalisés par les institutions financières. On nous a parlé des problèmes d'interface qui existaient entre les établissements parabancaires et les banques. Ces solutions n'existent que depuis peu et je doute alors de la valeur de projets pilotes ayant été lancés il y a dix ans.

Cela dit, c'est l'avenir qui compte et, au ministère des Approvisionnements et Services, nous sommes tout à fait disposés à procéder de manière plus dynamique, bien que je ne veuille pas induire le Comité en erreur, au virement de fonds par voie électronique.



*[Texte]*

Certainly we need as a fundamental step in that direction two things. First, we need assurance that, with respect to our payments requirements and the payments systems that we need across Canada, the capability is in being. If it is indeed in being, so be it. Secondly, we need a clear, unequivocal, committed statement of the cost. Then we can measure the costs and benefits and certainly make them known to the government, and indeed to this committee.

**Mr. Redway:** In your timeframe is five years a . . .

**The Chairman:** Mr. Redway, I am sorry, but Mr. Fennell would like to finish his questioning and Mr. Garneau has a supplementary on it. Then I could recognize your supplementary.

Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Mr. Hession, I am glad that this committee has brought you up to date about new technology. Now that you know about it, will you do something about it, get your people from your department in touch with the Canadian Payments Association and the Canadian Bankers' Association and come up with some answers and have answers for the Auditor General before he has to put forward his next report of what you intend to do?

**Mr. Hession:** Yes, we will do all of those things. I think, as I have attempted to say, that with respect to the technology we have carefully assessed it through these pilot projects and have concluded that it needs to be more aggressively pursued. So in that respect I agree completely with what you have just asked.

**The Chairman:** A supplementary, Mr. Garneau?

**Mr. MacIntosh:** Madam Chairman.

**The Chairman:** Yes, Mr. MacIntosh.

**Mr. MacIntosh:** Before you ask Mr. Garneau, could I just put on the record the fact that the technology and the assurance about the technology concerns me, because it has been in place quite a long time.

Let me give you a specific. The Canada Savings Bond direct payment of interest into persons' accounts has been in place since 1978. That system was put in place seven years ago to enable the direct payment into persons' accounts electronically. That is about as comprehensive a customer basis as you can have in Canada, because the holdings of Canada Savings Bonds in this country I think run to 20 million accounts. It covers absolutely all the institutions.

There are 15,000 units in this country, of which about 7,500 are bank branches. The others are credit unions, caisses populaires, trust company branches, Alberta Treasury Branches and Montreal City and District Savings Bank. There are 15,000 of them. That system is capable of taking magnetic tapes from the issuer, the Bank of Canada, and splashing those payments throughout this country from corner to corner. That has been in place for six years. So if there is any concern about

*[Traduction]*

Mais si nous voulons faire ce pas capital, deux facteurs entrent en jeu. Tout d'abord, nous recevons recevoir toutes les assurances nécessaires que les techniques actuelles nous permettront de répondre à tous nos besoins en matière de paiements. Si ces techniques existent bel et bien, tant mieux. Ensuite, le coût de cette mise en place doit nous être précisé de façon claire, nette et sûre. Nous pourrions ensuite en évaluer le rapport qualité/prix et le faire connaître au gouvernement et à ce comité.

**M. Redway:** D'après les délais que vous vous êtes fixés, est-ce que cinq ans . . .

**La présidente:** Monsieur Redway, excusez-moi, mais M. Fennell voudrait finir de poser ses questions et M. Garneau voudrait poser une question supplémentaire. Ce n'est qu'après que je pourrai vous donner la parole.

Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Monsieur Hession, je suis heureux que ce comité vous ait mis au courant des nouvelles techniques. Maintenant que vous savez tout, allez-vous faire quelque chose, vos collaborateurs vont-ils se mettre en rapport avec l'Association canadienne des paiements et l'Association des banquiers canadiens pour que ce problème soit résolu au plus vite, et pour donner une réponse au vérificateur général avant qu'il ne rende public son prochain rapport?

**M. Hession:** Oui, nous ferons tout cela. Comme j'ai tenté de vous le dire, ces projets pilotes nous ont permis d'évaluer attentivement toutes ces techniques et nous avons conclu que nous devrions nous montrer plus dynamiques. À cet égard, je suis donc parfaitement d'accord avec ce que vous m'avez demandé.

**La présidente:** Aviez-vous une question supplémentaire à poser, monsieur Garneau?

**M. MacIntosh:** Madame la présidente.

**La présidente:** Oui, monsieur MacIntosh.

**M. MacIntosh:** Avant de passer la parole à M. Garneau, puis-je vous dire que ces assurances demandées à propos des techniques m'inquiètent, car elles existent depuis déjà longtemps.

Permettez-moi de vous citer un exemple. L'intérêt tiré des obligations d'épargne du Canada est versé directement dans les comptes bancaires des détenteurs de ces obligations depuis 1978. Ce système a été introduit il y a sept ans et permet de verser directement, par voie électronique, de l'argent dans les comptes bancaires des particuliers. Et rien ne peut être plus généralisé car je crois qu'environ 20 millions de personnes détiennent des obligations d'épargne du Canada dans ce pays. Ce système couvre tous les établissements financiers.

Ce pays compte 15,000 établissements dont 7,500 filiales de banques. Les autres sont des coopératives de crédit, des caisses populaires, des filiales de compagnies fiduciaires, des filiales du Trésor algérien et la Caisse d'épargne de la ville et du district de Montréal. Il y en a 15,000 en tout. Ce système nous permet d'utiliser les bandes magnétiques de la Banque centrale, la Banque du Canada, et de virer ces fonds aux quatre coins du pays. Ce système existe depuis six ans. Alors,

## [Text]

the technical capability of the system doing it I just want to lay it to rest right now.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Garneau.

• 1115

**M. Garneau:** Madame la présidente, l'emploi généralisé de la technologie pour effectuer les paiements n'est qu'une question de temps. Compte tenu de ce qui a été fait au niveau des gouvernements des provinces, il n'en demeure pas moins que les individus ont encore le choix. Il y en a qui préfèrent recevoir leur chèque et le toucher à la banque, alors que d'autres acceptent le transfert technique, ce qui oblige l'émetteur à avoir deux systèmes parallèles, un système complètement électronique et un système manuel.

Ma question s'adresse au représentant du vérificateur général. Compte tenu des propos de M. Morin, de M. MacIntosh et du représentant de la Banque Toronto-Dominion, je commence à me demander s'il est exact que le gouvernement perd autant d'argent qu'on le dit dans le document du vérificateur général. Les caisses populaires nous disent qu'elles ont un flottant de 71 millions de dollars, sans avoir à payer l'intérêt de 6 millions de dollars. Si on faisait le tour des autres institutions, on aurait la même chose. En fait, on se retrouve dans un système où tous affirment qu'ils perdent.

Is everybody a loser in this system, the caisses populaires, the banks, and now the Department of Finance? Really, I am asking a serious question about the exactitude and precision of your evaluation of the amount of money the government is losing in this process. I was here in January listening to all the comments that were made, and now with the bank and the caisses populaires my conclusion is that we will have to look more carefully at your comments, because I am not sure you are right.

**Mr. Meyers:** Madam Chairman, let me assure the committee that the purpose of putting forward the figures was to give Parliament a feeling for the order of magnitude of the opportunities for savings for the Government of Canada. It has been cleared with the Department of Finance and with the Canadian Bankers' Association, and as far as I know both agree that there is a significant opportunity. The exact calculation another person might have done differently. For example, what is the cost of a cheque or what is the time value of money?

But having said that it is an estimate of the savings available to government, it was not meant to imply that those savings were necessarily being achieved by the banks. I think what Mr. MacIntosh has pointed out is that to achieve those savings, changes might be required. The example the committee has debated today is the one of electronic funds transfer to reduce the cost to the bank to make the savings achievable.

In any case, it is an order of magnitude. The point was to point out that there is an opportunity—and a significant opportunity—to reduce the costs of government through better cash management.

## [Translation]

si vous doutez de la capacité technique de ce système, je voudrais vous rassurer dès maintenant.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Garneau.

**Mr. Garneau:** Madam Chairperson, it is just a matter of time before the use of technology to make payments becomes generalized. In spite of what has been done by the provincial governments, individuals nonetheless still have the right to choose. Some would rather receive their cheque and cash it at the bank, while others accept transfers of funds by technological means, which makes it compulsory for the person who writes the cheque to have two parallel systems, one which is completely electronic and the other manual.

My question is intended for the representative of the Auditor General. In view of what Mr. Morin, Mr. MacIntosh and the representative of the Toronto-Dominion Bank have told us, I am starting to wonder whether in fact the government is losing as much money as is claimed in the Auditor General's document. The credit unions tell us that they have a float of \$71 million and that they do not have to pay interest on \$6 million of these. The situation is likely the same in other banking institutions. But nonetheless, all the players in this game claim they are losing.

Tous sont-ils perdants dans ce système, c'est-à-dire les caisses populaires, les banques et maintenant le ministère des Finances? En fait, je remets sérieusement en cause l'exactitude de votre évaluation quant au montant d'argent que perd le gouvernement au cours de ce processus. J'étais ici en janvier, j'ai écouté tous les témoignages et devant ce que nous disent maintenant les banques et les caisses populaires, j'en conclus qu'il faudra étudier vos propos plus minutieusement, parce que je ne suis pas convaincu que vous ayez raison.

**M. Meyers:** Madame la présidente, permettez-moi de vous rappeler que ces chiffres ont été rendus publics dans le but de donner au Parlement une idée de l'importance des occasions qui se présentent à lui pour réaliser des économies. Ces chiffres ont reçu l'aval du ministère des Finances et de l'Association des banquiers canadiens et, à ce que je sache, ces 2 organismes s'entendent pour dire que le gouvernement pourrait beaucoup économiser. On peut toutefois ne pas s'entendre sur les chiffres exacts. Quel est, par exemple, le coût d'émission d'un chèque ou la valeur de l'argent dans le temps?

Cela dit, nos chiffres sont estimatifs et ne voulaient pas nécessairement dire que les économies que ne réalisaient pas le gouvernement étaient réalisées par les banques. Je crois que M. MacIntosh a fait ressortir que pour réaliser ces économies, il faut apporter des changements. Un des moyens proposés est celui discuté devant le Comité aujourd'hui, soit l'utilisation du transfert électronique de fonds pour réduire les coûts que supportent les banques.

Quoi qu'il en soit, c'est une question de chiffres et d'interprétation de leur signification. Nous avons voulu démontrer qu'il existait une possibilité, tout à fait réelle, de réduire les

[Texte]

**M. Garneau:** J'ai une question supplémentaire à poser à M. Hession. Est-ce que vous acceptez le chiffre indiqué par M. MacIntosh? Croyez-vous qu'en utilisant le transfert électronique, la Société canadienne des postes devra essuyer une perte de revenu de 40 millions de dollars? Et si tel était le cas, est-ce que votre ministère, dans l'analyse de l'utilisation du système électronique, a évalué combien d'emplois devraient être abolis aux Postes?

**Mr. Hession:** Madam Chairman, Mr. Garneau, I believe some fairly detailed assessments have been done of the impact of direct funds transfer. I believe some of those assessments might have influenced the previous Minister and other officials to make the sort of comments to which Mr. MacIntosh referred. To the extent that the actual numbers are accurate, I frankly cannot comment. I do know they are significant, certainly. If the millions of cheques that are currently mailed were suddenly no longer mailed, that would clearly be a significant impact.

• 1120

There are, I think it is fair to say, considerations in coming to a decision on this that go beyond the competence of officials. I have in mind the earlier allusions to perhaps some political merit in maintaining particular means of payment. But speaking as an official, and looking at the problem essentially as a problem of cost and benefit, quite apart from my comments about the absence of pricing information on which I can base such a decision, I remain genuinely concerned that in the area of direct funds transfer with respect to the Government of Canada, accepting that the costs to the financial institutions will go down, it is not on a business case basis clear to me yet that there are savings to be had.

Now to the extent that there are other implications regarding the methods of payment and visibility of such payments and so on, that it is beyond my competence.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Attewell.

**Mr. Attewell:** Madam Chair, I have three questions, most of them of Mr. Cohen. I am picking up points that are on page 2, Mr. MacIntosh, of your letter of February 11. They deal with the negotiation process—not to deal in the past, but hopefully with some answers on these it may help in the negotiation process in the future.

The first one deals with the comment, and I will quote:

In the almost three years since the commencement of negotiations the government has never clearly stated its position with respect to the methodology for establishing a fee for services.

Mr. Cohen, I wonder if you would comment on that?

[Traduction]

coûts que supporte le gouvernement, et ce par une meilleure gestion de la trésorerie.

**Mr. Garneau:** I would like to ask another question of Mr. Hession. Do you agree with the numbers stated by Mr. MacIntosh? Do you believe that if we introduce electronic transfer, Canada Post Corporation will lose receipts in the amount of \$40 million? And, if this is the case, has your department, in the context of its analysis of the electronic system, evaluated how many jobs will disappear at the Post Office?

**M. Hession:** Madame la présidente, et monsieur Garneau, je crois qu'on a fait des évaluations assez détaillées des répercussions du transfert électronique de fonds. Je crois aussi que les conclusions auxquelles sont arrivés les évaluateurs ont pu influencer le Ministre précédant et ses fonctionnaires et qu'elles ont pu encourager M. MacIntosh à faire le genre de déclarations qu'il a faites aujourd'hui. Quant à savoir si les chiffres cités sont exacts, je ne peux pas en toute franchise me prononcer. Je sais toutefois que ces chiffres sont élevés, cela ne fait aucun doute. Si les millions de chèques qui actuellement sont mis à la poste soudainement ne l'étaient plus, il y aurait certainement des répercussions importantes.

Je crois qu'il est juste de dire qu'avant de prendre une décision, il faut tenir compte de considérations qui dépassent la compétence des fonctionnaires. Je pense notamment aux allusions faites tout à l'heure selon lesquelles il y aurait peut-être des avantages politiques à maintenir en place un mode donné de versements. Si je considère le problème en tant que fonctionnaire et le perçois surtout comme un problème lié aux coûts et aux avantages, et abstraction faite de mes observations au sujet du manque d'informations sur les coûts servant à arriver à une décision, je ne suis pas tout à fait convaincu que le transfert direct de fonds par le gouvernement du Canada, à supposer que les coûts que supportent les institutions financières fléchiront, permettra de réaliser des économies.

Quant aux autres incidences touchant les méthodes de versement et la visibilité de ceux-ci, et ainsi de suite, ces questions dépassent ma compétence.

**La présidente:** Merci. Monsieur Attewell.

**M. Attewell:** Madame la présidente, j'ai trois questions, qui visent surtout M. Cohen. Je me reporte à la page 2 de la lettre de M. MacIntosh en date du 11 février. On y aborde le processus de négociation, non pas dans le contexte du passé mais plutôt dans l'espoir de trouver certaines réponses qui pourraient faciliter ce processus à l'avenir.

Ma première question concerne une des observations faites dans la lettre, et je cite:

Or, depuis le début des négociations, il y a près de trois ans, le gouvernement n'a jamais clairement énoncé sa position au sujet de la méthode d'établissement du coût des frais de services.

Monsieur Cohen, je me demande si vous pourriez vous prononcer là-dessus?



[Text]

**Mr. Cohen:** What page are you on, sir?

**Mr. Attewell:** Page 2, the second paragraph of Mr. MacIntosh's letter of February 11.

**Mr. Cohen:** Thank you.

I guess I cannot comment on that in any detail, other than to observe that Mr. MacIntosh often has a way of putting things very crisply, very unequivocally. I would have to go back and carefully check the record. I doubt if it is true that we have never stated our position. Perhaps we have never stated it clearly to his satisfaction. I really am not in a position to affirm or deny that.

My suspicion is, and I have not been involved at the table for those three years, that there have been a number of instances where we have indicated our views on these subjects. But how you define "clearly stated" is perhaps in the eye of the beholder. Perhaps it is a bit of an exaggeration on Mr. MacIntosh's part, but perhaps there is some merit in his observation, in the sense that we may not have put a crisp written statement down. That is really all I can observe on that.

**Mr. Attewell:** Mr. MacIntosh also commented earlier on the need for an agenda prepared ahead of time. Would you intend to do this type of thing?

**Mr. Cohen:** I indicated to someone else, one of the other committee members who asked, we could certainly arrange for formal agendas, for secretarial services, for minutes of the meetings of the negotiating committees, and reports. Yes, we can certainly accommodate all of that. We will have to work out between us—it is a negotiating committee which consists of two sides, and we would have to agree on that, but that is all mechanics. I have no objection to participating with the financial institutions in effecting those kinds of arrangements.

**Mr. Attewell:** Madam Chair, the second question concerns the next paragraph, which starts with the comment:

In December 1983 there was a major reallocation of deposits...

and then part way down, I will pick up again:

Thus, instead of dealing with the whole package, the government in fact imposed a solution for one part of the problem without dealing with the other parts. The basis for distributing deposits between financial institutions was imposed, but not the pricing of those deposits nor the pricing of fees for services.

Mr. Cohen, I wonder if you could comment on that step?

• 1125

**Mr. Cohen:** There is perhaps a slight tone in there that I might have conveyed differently, but the facts in those two sentences are substantially correct. We did not impose a solution for pricing or fees, but we did impose—and I suppose impose is as fair a word as any—a solution that brought other financial institutions into the system in December 1982. That is substantially correct.

[Translation]

**M. Cohen:** À quelle page, monsieur?

**M. Attewell:** À la page 2, au deuxième paragraphe de la page 2 de la lettre de M. MacIntosh en date du 11 février.

**M. Cohen:** Merci.

Je n'ose pas tellement me prononcer là-dessus, ne serait-ce que pour vous dire que M. MacIntosh a l'art de dire les choses de façon très claire et très concise. Pour savoir si sa déclaration est exacte, je devrai consulter nos dossiers. Je ne crois pas que nous n'ayons jamais énoncé notre position. Il se pourrait qu'elle n'ait pas été énoncée d'une façon suffisamment claire pour lui, mais je ne suis pas vraiment en mesure d'appuyer ou d'infirmer ses propos.

Il y a déjà trois ans que je ne participe plus aux négociations, mais je crois que dans un certain nombre de cas nous avons exposé clairement notre point de vue sur ces questions. Cependant, votre définition de la clarté n'est peut-être pas la mienne. M. MacIntosh a peut-être exagéré un peu, mais ses observations ne sont pas pour autant sans intérêt, puisqu'en réalité, il se pourrait que nous n'ayons pas fait de déclaration écrite sous forme claire et concise. C'est tout ce que je peux dire à ce sujet.

**M. Attewell:** M. MacIntosh a également dit qu'il serait bon de préparer un ordre du jour bien à l'avance. Comptez-vous faire cela?

**M. Cohen:** J'ai déjà indiqué à un autre des membres du Comité que nous serions prêts à rédiger des ordres du jour officiels, aux fins des services de soutien, de la rédaction des comptes rendus des comités de négociations et de la rédaction des rapports. Il est certain que nous pouvons faire cela. Nous devons nous entendre car le comité de négociations comporte deux parties, mais ce ne sont que des questions de logistique. Je n'ai aucune objection à ce que nous prenions avec les institutions financières des arrangements de ce genre.

**M. Attewell:** Madame la présidente, ma deuxième question concerne le paragraphe suivant, dont je cite le début:

En décembre 1983, on a assisté à une importante nouvelle répartition des dépôts.

et plus bas, et je cite encore:

Ainsi, au lieu de s'attaquer à l'ensemble du problème, le gouvernement a préféré imposer une solution pour n'en régler qu'un seul aspect, sans toucher aux autres. La méthode de répartition des dépôts entre les institutions financières a été imposée mais non la méthode d'établissement du coût de ces dépôts ni des frais de services.

Monsieur Cohen, je me demande si vous pourriez nous donner vos commentaires là-dessus?

**M. Cohen:** Il y a peut-être un ton que je n'aurais pas dû utiliser, mais il reste que les faits dans ces deux phrases sont pour l'essentiel exacts. Nous n'avons pas imposé de solution pour la fixation des coûts ou des frais, mais nous avons imposé—et je suppose qu'imposer est un terme tout aussi juste qu'un autre—une solution qui a fait entrer d'autres institutions

[Texte]

**Mr. Attewell:** Mr. MacIntosh, would you care to add anything to that comment—what you have put in writing there?

**Mr. MacIntosh:** Mr. Attewell, I just want to confirm there were really important differences between institutions on this question, because some stood to lose and others to gain. Some of my industry members were very unhappy about the losses they took, and some were not unhappy because they came out alright. Basically, I think the new institutions, especially the caisses and the credit unions, came out ahead of the redistribution, so naturally they supported... some of my industry supported too. So there were big differences.

The ministry, the government, imposed a solution. The only point we were trying to make is that the solution on the redistribution was only the first shoe-dropping; it was an interim step, which redistributed the balances. The other side of this was the institutions, especially those that had lost deposits, asking when were they going to solve the problem of paying for the cheques, because they had lost deposits and were not getting revenue on the other side; therefore, they were incurring costs and they had lost deposits. So they said they wanted the rest of the package to be finished; that is the part, of course, we have not yet finished.

**Mr. Attewell:** Thank you.

The last question, Madam Chair, concerns the costing approach, which is touched on in the last paragraph of page 2. I will just read this:

It was the financial institutions and not the government which urged the appointment of an independent cost consultant to be brought into the picture.

Then apparently, from a number of proposals, the government selected one, and there is a statement here suggesting that in the negotiations the statement was made that the government would not necessarily be bound by the findings of the cost consultant.

Mr. Cohen, I wanted to ask if you can share with the committee the resolution of how to come at this whole costing issue—it seems to be vital in the process. Could you share with the committee the strategy or the approach which you believe should be taken to solve this?

**Mr. Cohen:** I could not catch whether there was a “d” on the end of the word “believed”. Are you asking for an historical observation or a current?

**Mr. Attewell:** I am asking for a mainly current observation.

**Mr. Cohen:** Okay. In current terms, I guess our view at the moment is that trying to find the precise cost probably is futile. Again, I think the statements in here are true but exaggerated, perhaps more exaggerated here than elsewhere. I cannot recall who first proposed a cost consultant, and I am not sure that is terribly important. What happened was, I think, that we began to get concerned about the idea. I think in fairness—but again I do not want to open up a long debate—the banks became

[Traduction]

financières dans le système en décembre 1982. C'est pour l'essentiel exact.

**M. Attewell:** Monsieur MacIntosh, voudriez-vous ajouter quelque chose à ce commentaire—en reprenant ce que vous avez mis par écrit?

**M. MacIntosh:** Monsieur Attewell, je veux simplement confirmer qu'il y avait véritablement d'importantes différences entre les institutions à ce sujet, car pour certaines cela signifiait une perte et pour d'autres un gain. Certains membres étaient fort mécontents de ces pertes et d'autres n'étaient pas mécontents car ils s'en sortaient très bien. Je dirais que dans l'ensemble les nouvelles institutions, tout spécialement les caisses et les *credit unions*, ont bénéficié de cette redistribution, naturellement elles ont appuyé... certains membres étaient très favorables. Il y avait donc de grosses différences.

Le ministère, le gouvernement, a imposé une solution. Ce que nous essayons de dire c'est que cette solution de redistribution n'était qu'une première mesure, qu'un premier pas, dans le rétablissement de l'équilibre. De l'autre côté, il y avait ces institutions, surtout celles qui avaient perdu des dépôts, qui demandaient quand elles allaient résoudre ce problème de paiement pour les chèques car elles avaient perdu des dépôts et n'obtenaient pas de nouveaux revenus en contrepartie; par conséquent, elles subissaient ces coûts alors qu'elles avaient perdu les dépôts. Elles voulaient donc voir l'ensemble des mesures réalisées, et bien entendu, cela n'est pas encore le cas.

**M. Attewell:** Merci.

Ma dernière question, madame le président, concerne la fixation des coûts dont il est question à l'avant dernier paragraphe de la page 2. Je vous le lis:

En outre, ce sont les institutions financières, et non le gouvernement, qui ont réclamé la nomination d'un expert-conseil financier indépendant?

Le gouvernement en a donc choisi un parmi ceux qui lui ont été proposés, mais lors des négociations on a précisé que le gouvernement ne serait pas forcément lié par les constatations de cet expert-conseil.

Monsieur Cohen, pourriez-vous nous indiquer la stratégie qu'il conviendrait selon vous d'adopter pour résoudre ce problème?

**M. Cohen:** Avez-vous dit «convenait» ou «conviendrait»? Voulez-vous mon point de vue sur la situation actuelle ou passée?

**M. Attewell:** Présente surtout.

**M. Cohen:** Très bien. Actuellement, nous croyons qu'essayer de déterminer ce coût avec précision est probablement futile. Encore une fois, je crois que ces déclarations sont vraies mais exagérées et peut-être plus exagérées ici qu'ailleurs. Je ne sais plus très bien qui a proposé le premier d'utiliser un expert-conseil, et je ne suis pas certain que cela ait une très grande importance. En fait, je crois, nous avons commencé à avoir des inquiétudes. Je ne tiens pas à lancer un débat mais je crois que

*[Text]*

concerned about how that process was unfolding. It is no doubt just all too complicated and too difficult, and probably would yield an answer which may not be that helpful. I guess my view at the moment is that what we should probably do is try to get to an arbitrary—I do not mean imposed—solution for the cheques, the service part of it, and then move toward a market tendering system to the extent and as quickly as we can, rather than try to find out in some scientific way, and what I fear would be a pseudo-scientific way, the precise cost.

The problem with costing, as Mr. MacIntosh has expressed so eloquently, is how much do you allocate? The question of the vast array of overhead services, and how much of that you attribute to the government's cheques, is probably going to be the subject matter of argument to infinity. It is no doubt much better, if we can get there, to agree on an interim, arbitrary number, which will probably make no one happy, and then move as quickly as we can to a market tendering type solution. In a philosophical sense, I think that is where we should go from here. In my view, we went down a bit of a blind alley in trying to get the cost number in a scientific way.

• 1130

**Mr. Attewell:** Madam Chair, I wonder if I could ask Mr. Roth to reply to the comments we just heard.

**Mr. Roth:** The Financial Industries Negotiating Committee has not really discussed the issue of price. Therefore, it is very difficult for me to talk about price at this stage.

**Mr. Attewell:** I heard Mr. Cohen say something along the lines of—he did not use these words, but the thought I got from you was it is impossible to do this with exact precision, or something close to it. I personally would agree with that, but I tend to think there is a middle road.

Mr. Roth, you are a cost accountant by profession, I believe, and with the IRA. Do you have a viewpoint on this?

**Mr. Roth:** That is right. Mr. Attewell, I do not think it is impossible. It is difficult, because it is not a science. The banking industry—and I presume other non-bank institutions—do have cost systems. They use them for pricing the services they provide to customers. So I do not think it is impractical to use cost figures. It is just that perhaps the other party to negotiations might not like the cost figure inasmuch as they have had a bundled situation for 20-odd years. As a result, I think it has probably detracted from the effort to move to DFT, since in the cost formula, from the government's perspective, if you have a free good, which is a paper cheque, there may not be any cost advantage or economic advantage to shift to DFT.

However, the equation for the economics may change if realistic figures were assigned to both the paper cheque and the DFT. It may be counterproductive to come to an arbitrary

*[Translation]*

les banques ont commencé à s'inquiéter de l'évolution. Il ne fait aucun doute que cette question est tout simplement trop complexe et trop compliquée pour lui donner une réponse vraiment utile. Je crois que pour le moment nous devrions essayer de trouver une solution arbitraire—je ne dis pas imposer—pour les chèques, pour les frais de service—puis nous orienter vers un système d'appel d'offres aussi rapidement que possible plutôt que d'essayer de trouver une méthode scientifique qui je le crains ne serait que pseudo-scientifique pour déterminer le coût exact.

Le problème que pose la fixation du coût des frais, comme monsieur MacIntosh l'a exprimé si éloquemment, c'est comment faire la répartition? La question de l'immense variété de services généraux, et la question du sort réservé aux chèques du gouvernement, fera probablement l'objet de débats infinis. Il est certes de loin préférable, si nous y parvenons, à nous mettre d'accord sur un chiffre intérimaire, arbitraire qui ne satisfera probablement personne puis passer aussi rapidement que possible à une solution de type appel d'offres. Du point de vue philosophique, je pense que c'est la voie que nous devrions suivre. À mon avis, nous nous sommes un peu fourvoyés en essayant de déterminer d'une manière scientifique le coût des frais.

**M. Attewell:** Madame la présidente, je me demande si je ne pourrais pas demander à monsieur Roth de répondre aux commentaires que nous venons d'entendre.

**M. Roth:** Le Comité de négociation des Secteurs Financiers n'a pas vraiment étudié le problème des prix. Il m'est par conséquent très difficile d'en parler pour le moment.

**M. Attewell:** J'ai entendu monsieur Cohen dire à peu près qu'il était impossible de le faire avec précision. Je serais d'accord avec vous, mais je suis porté à croire qu'il y a un juste milieu.

Monsieur Roth, vous avez une formation en comptabilité de prix de revient, je crois, et vous faites partie de l'IRA. Qu'est-ce que vous en pensez?

**M. Roth:** Vous avez raison. Monsieur Attewell, je ne crois pas que ce soit impossible. C'est difficile parce que ce n'est pas vigoureux. Les banques—comme les autres institutions probablement—ont un système de coûts. Elles s'en servent pour fixer le prix des services qu'elles offrent à leurs clients. Je ne crois donc pas qu'il soit impossible de chiffrer les coûts. Peut-être que tout simplement l'autre partie aux négociations n'aimerait pas que les coûts soient utilisés car elle est habituée à un forfait depuis presque vingt ans. Par conséquent, cela a pu nuire aux efforts déployés en vue d'implanter les TDF, car du point de vue du gouvernement, si on applique la formule des coûts, il n'y a pas grand avantage à passer au TDF quand on profite d'un service gratuit qu'est le chèque ordinaire.

Cependant, l'équation économique pourrait changer si des montants réalistes étaient appliqués aux chèques ordinaires et aux TDF. Retenir un chiffre arbitraire pourrait donner lieu



[Texte]

number, because it may result in poor economic decisions in shifting to DFT or not shifting to DFT.

But I have not discussed with my colleagues in the Financial Industries Negotiating Committee the question of setting an arbitrary price. Hopefully I will arrange a meeting in the next week or two to discuss this issue.

**The Chairman:** Mr. Redway.

**Mr. Redway:** Mr. Hession, I would like to explore for a minute or two the pilot projects you have been dealing with on direct funds transfer. In particular, I note that one of these pilot projects has to do with the Canadian Armed Forces' pay allotments, currently consisting of 41,716 payments each month or about 61% of the total payments in this category. Can you tell me when you started this pilot project?

**Mr. Hession:** If I may, Madam Chairman, perhaps I could invite one of my officials to join me at the table, if you wish to pursue the details of these pilots. Mr. Capello is the Assistant Deputy Minister of Management and Operational Services in DSS.

**Mr. Redway:** Why I am asking about this one in particular is I note there are some six pilot projects indicated. This one appears to be the one with the most payments. When was it started, Mr. Capello?

**Mr. G.G. Capello (Assistant Deputy Minister, Operational Services, Department of Supply and Services):** I believe it started in 1982.

**Mr. Redway:** So it was three years ago. And I take it, because it is with the armed forces, there would be a wide requirement for the dealing with a vast number of financial institutions. Is that correct?

• 1135

**Mr. Capello:** Yes.

**Mr. Redway:** So that would give you a pretty good experience as to who could and who could not process this electronic transfer of funds.

**Mr. Capello:** Yes.

**Mr. Redway:** Have you had any problems with transfers of these funds to any particular institution?

**Mr. Capello:** The evaluation to date has shown that it has gone well. We had initial problems in start-up, but now it is working well.

**Mr. Redway:** By the way, when did it start working well?

**Mr. Capello:** I think about six months afterwards we had some problems, in terms of making sure the accounts were accredited on the due dates. We have to make certain that if there are transfers, if someone moves a bank account, we can follow-up through the system, because the system is based on producing a tape that is split out under the new concept. The tape is split between banks and the banks pass it on to the various financial institutions. In the process, there is an administrative arrangement that has to be made to ensure it works well.

[Traduction]

à de mauvaises décisions économiques, qu'il s'agisse d'adopter les TDF ou non.

Je n'ai toutefois pas discuté de la possibilité de fixer un prix arbitraire avec mes collègues du Comité de négociation. J'espère pouvoir tenir une réunion d'ici une semaine ou deux pour aborder la question.

**La présidente:** Monsieur Redway.

**M. Redway:** Monsieur Hession, je voudrais discuter un peu des projets pilotes pour ces transferts directs de fonds. Je remarque en particulier qu'on a retenu pour l'un de ces projets pilotes soixante et un pour cent des paiements effectués pour les soldes des Forces Armées canadiennes, soit 41,716 paiements mensuels. Pouvez-vous me dire quand ce projet a commencé?

**M. Hession:** Madame la Présidente, si vous permettez, j'inviterais l'un de mes fonctionnaires à me rejoindre à la table si vous voulez davantage de détails. Monsieur Capello est le Sous-ministre adjoint responsable des services opérationnels au MAS.

**M. Redway:** Si je m'intéresse à ce projet pilote en particulier, c'est que des six projets pilotes énumérés, c'est celui-là qui compte le plus grand nombre de paiements. Quand a-t-il commencé, monsieur Capello?

**M. G.G. Capello (sous-ministre adjoint, Services Opérationnels, ministère des Approvisionnements et Services):** Je crois qu'il a commencé en 1982.

**M. Redway:** Il y a donc trois ans. Je présume que comme il s'agit des Forces Armées, vous devez être obligés de faire affaire avec un grand nombre d'institutions financières, n'est-ce pas?

**M. Capello:** En effet.

**M. Redway:** Vous savez donc maintenant pas mal qui peut et ne peut pas traiter ces transferts directs de fonds.

**M. Capello:** En effet.

**M. Redway:** Est-ce que vous avez eu des problèmes de transfert avec certaines institutions en particulier?

**M. Capello:** L'évaluation faite jusqu'à présent montre que tout va bien. Nous avons eu quelques problèmes au début, mais maintenant ça va bien.

**M. Redway:** Depuis quand les choses vont-elles bien?

**M. Capello:** Nous avons eu des problèmes environ six mois après le début du projet car nous avions du mal à nous assurer que les comptes étaient crédités aux dates voulues. Nous avons dû nous assurer que chaque fois que quelqu'un changeait de compte de banque, le système pouvait absorber les modifications parce que la méthode retenue c'est la production d'une bande magnétique que les banques se partagent et qu'elles font ensuite passer aux diverses institutions financières. Pour que tout fonctionne bien, il faut certains arrangements administratifs.

[Text]

**Mr. Redway:** But this would have nothing to do with the whole question of whether a bank or a near-bank could handle this sort of a transaction. This is really just a startup problem you would have had in starting up anything. Is that not right?

**Mr. Capello:** It is a little of both, because some of the institutions, to our knowledge, were not as advanced technologically as some of the others. There is the splitting down, to make sure you have the capability of taking it into all accounts across the country electronically. It must be transferred from the data centre of the bank or financial institution to the others.

**Mr. Redway:** When you originally started this project, was there a concern that you would not be able to do that transfer to some of these institutions?

**Mr. Capello:** No. We just felt it would be more difficult for some than others.

**Mr. Redway:** I guess you would have been convinced by 1982 that all of these institutions would be able to handle this sort of thing, perhaps some with a little more difficulty than others. But generally speaking, I gather by 1982 you felt everybody could handle this sort of situation. Is that right?

**Mr. Capello:** I would have to say we wanted to find out and that is why we went into the pilot. Again, we are proving the system and some of the problems of not being able to accredit accounts.

**Mr. Redway:** What would you have done if you had found out, at that stage, that some of the institutions could not have handled this?

**Mr. Capello:** We would have had to make other arrangements or stop the project.

**Mr. Redway:** I assume, when you started out, you felt there was a reasonable assurance they could all handle it. You would not have started it in the first place if you were going to have to stop it.

**Mr. Capello:** We received assurance from the bank they would handle it, because it is on a designated receiving bank.

**Mr. Redway:** So by 1982 it would have appeared generally that the technology and the capabilities of the various banks and institutions would have been in place for this.

**Mr. Capello:** Generally, yes.

**Mr. Redway:** I take it your department would have followed the progress of banks, with respect to the electronic transfer of funds, fairly closely, since it looked as though it might be a good cost saver for the public purse. Is that right?

**Mr. Capello:** Yes. We followed it, but there is a question with respect to the cost savings. We are maintaining two systems: one is the paper cheque system and one is the direct funds transfer system.

The second question that has not come up is the fact it is voluntary. I believe Mr. Garneau mentioned that. Therefore, if

[Translation]

**M. Redway:** Cela n'a rien à voir avec la capacité d'une banque ou d'une quasi-banque à mener ce genre de transactions. Si ce n'était que des problèmes d'ajustement, vous auriez pu avoir la même chose avec n'importe quel système, n'est-ce pas?

**M. Capello:** Pas nécessairement, parce que certaines des institutions, à notre connaissance, n'avaient pas une technologie aussi avancée que d'autres. Comme il y a un certain partage, il faut être certain de pouvoir transférer des fonds électroniquement dans tous les comptes partout au pays. Le transfert se fait du centre de données de la banque ou de l'institution financière vers les succursales.

**M. Redway:** Quand vous avez lancé le projet, avez-vous craint de ne pas pouvoir transférer des fonds directement à certaines institutions?

**M. Capello:** Non, nous avons simplement cru que ce serait plus difficile pour certaines.

**M. Redway:** Vous étiez donc convaincu en 1982 que toutes les institutions financières étaient capables de faire ce genre de transactions, même si ce pouvait être plus difficile pour certaines. Toutefois, règle générale, vous croyiez en 1982 que toutes les institutions pourraient participer, c'est bien cela?

**M. Capello:** Disons que nous voulions nous en assurer et c'est la raison pour laquelle nous avons lancé un projet pilote. Nous sommes en train de mettre le système à l'essai et nous avons déjà éprouvé comme problème l'impossibilité de créditer certains comptes.

**M. Redway:** Qu'auriez-vous fait si vous vous étiez alors rendu compte que certaines des institutions ne pouvaient donner suite à ce genre de transactions?

**M. Capello:** Il nous aurait fallu faire d'autres arrangements ou laisser tomber le projet.

**M. Redway:** Je présume que lorsque le projet a commencé, vous étiez raisonnablement certain que toutes les institutions pouvaient y participer. Vous n'auriez rien fait si vous aviez anticipé l'échec du projet.

**M. Capello:** La banque désignée réceptrice nous a assuré qu'elle pouvait s'en charger.

**M. Redway:** Donc en 1982 la technologie et les capacités des diverses banques et institutions financières ne semblaient pas faire de doutes.

**M. Capello:** En général, non.

**M. Redway:** Je présume que votre ministère a suivi d'assez près les progrès qu'ont faits les banques pour ces transferts électroniques de fonds puisque vous avez pensé que cela permettrait d'économiser beaucoup au Trésor public, n'est-ce pas?

**M. Capello:** Oui. Nous avons suivi leurs progrès, mais nous ne sommes pas encore certains des économies. Nous avons deux systèmes: le chèque ordinaire et les transferts directs de fonds.

On n'a pas mentionné que la participation au projet était volontaire. Je crois que M. Garneau l'a dit. Si c'est volontaire,

[*Texte*]

it is voluntary, it means you will have to always run two systems in the event that some people have not chosen to take the DFT. The experience we have had to date indicates that unless you make it mandatory, you just do not arrive at 100%.

**Mr. Redway:** There is really nothing to stop you from making it mandatory, is there, other than government policy?

**Mr. Capello:** I think that is a policy decision.

**Mr. Redway:** That is the only thing that would stop you from making it mandatory. From a practical point of view, there is nothing that would stop you from making it mandatory.

**Mr. Capello:** That is correct.

**Mr. Redway:** Then by 1982 you were aware the banks and near-banks had these capabilities. Apart from moving into the Canadian Armed Forces, have you moved into anything else since 1982?

**Mr. Capello:** Yes. We moved into the public service pay pilot in 1983. There are 3,200 people involved. That system includes the National Research Council and some External Affairs employees. And we have the Canadian Forces superannuation pilot. Again, that concerns people in the national capital area. We had roughly 3,500 people out of over 8,000 who agreed to go on direct funds transfer. And public service superannuation later in the same year had 4,500 out of about roughly 8,000 also who were invited to participate on a pilot basis.

• 1140

**Mr. Redway:** So those last three then, the public service pay pilot, the Canadian Forces superannuation pilot and the public service superannuation pilot were all started in 1983. Is that right?

**Mr. Capello:** Yes.

**Mr. Redway:** Since 1982 then, have you had any global negotiations with the banks and near-banks about the electronic transfer of funds on a scale which would encompass all of the government transactions?

**Mr. Capello:** No. We just negotiated the pilots and we had some difficulty in doing so.

**Mr. Redway:** Do you consider that the negotiations for this sort of thing would be part of the overall banking arrangements that would be made through the Department of Finance, or would this be isolated negotiations dealing just with this area?

**Mr. Capello:** I would like to clarify the word "negotiations". We did not negotiate rate because there was no payment made for any of the DFT, either the designated receiving bank or the present transaction base. We do not pay any funds to the banks who are involved in the process. What I mean by "negotiate" is to get a bank to agree to take on the process, split the tapes and send the transactions back through the various financial institutions.

[*Traduction*]

cela signifie qu'il faudra toujours les deux systèmes au cas où certains préféreraient autre chose que le TDF. Jusqu'à présent, il semble que si ce n'est pas obligatoire, la participation n'est pas entière.

**M. Redway:** Rien ne vous empêche de rendre cela obligatoire si le gouvernement le veut?

**M. Capello:** C'est là une décision politique.

**M. Redway:** Mais rien d'autre ne pourrait vous empêcher de rendre le système obligatoire. D'un point de vue pratique, rien ne vous empêcherait de le faire.

**M. Capello:** En effet.

**M. Redway:** Donc, en 1982, vous saviez que les banques et quasi-banques avaient ces capacités. Outre les Forces armées canadiennes, y a-t-il eu d'autre projet depuis 1982?

**M. Capello:** Oui. Nous avons lancé le projet pilote de la rémunération de la fonction publique en 1983. Cela vise 3,200 personnes, des employés du Conseil national de recherche et certains des Affaires extérieures. Nous avons également le projet pilote du régime de retraite des Forces canadiennes. Encore une fois, c'est pour la région de la Capitale nationale. Environ 3,500 personnes sur un total de plus de 8,000 ont été d'accord avec la formule de transfert direct des fonds. Pour le régime de retraite de la Fonction publique un peu plus tard au cours de l'année, sur un peu plus de 8,000 personnes là aussi qui ont été invitées à participer au projet pilote, 4,500 ont répondu positivement.

**M. Redway:** Les trois derniers projets pilotes, donc, de la rémunération de la Fonction publique, du régime de retraite des Forces canadiennes et du régime de retraite de la Fonction publique ont été amorcés en 1983.

**M. Capello:** En effet.

**M. Redway:** Depuis 1982, avez-vous des négociations étendues avec les banques et les quasi-banques au sujet du transfert électronique des fonds, sur une base qui s'étende à toutes les transactions gouvernementales?

**M. Capello:** Non. Nous n'avons eu qu'à négocier les projets pilotes, et même là, cela ne s'est pas fait sans peine.

**M. Redway:** Les négociations en vue d'une telle initiative seraient-elles menées dans le cadre des arrangements bancaires globaux conclus avec le ministère des Finances ou pourraient-elles se dérouler isolément?

**M. Capello:** Je voudrais clarifier le terme de «négociations», tel qu'il est employé ici. Nous n'avons pas négocié de taux parce qu'il n'y a pas eu de paiements de faits pour le transfert direct des fonds, soit à partir de la banque destinataire, soit selon la base de la transaction. Nous ne versons rien aux banques qui entrent dans le processus. Lorsque nous parlons de «négociations», nous voulons dire que nous devons nous entendre avec la banque de façon à ce qu'elle participe au



[Text]

**Mr. Redway:** But are you looking at this as isolated items with separate discussions, or do you view this as part of the overall discussions between the government and the banks with respect to the whole question of settling banking arrangements?

**Mr. Capello:** We were looking at it from a technologically feasible point of view to make certain that the capability existed within our organization and the financial institutions and that the systems were developed. It had nothing to do with the fee. The fees were negotiated separately under the auspices of the Department of Finance.

**Mr. Redway:** Well, let me ask you then, are you considering going ahead from here at this stage and expanding—let us not call them pilot projects any more—the whole concept until you can do it on a global basis?

**Mr. Capello:** As Mr. Hession has stated, the results have been positive to date, and we would be moving aggressively in that area; aggressively, I guess, in the sense that our evaluations have proven it works, and our recommendation to Treasury Board and to the Ministers would be yes, we believe the system works well now and we could go further.

**Mr. Redway:** I guess I want to find out what you mean by "aggressively forward". You say something about what your recommendation would be. Have you made a recommendation? Have you prepared a recommendation? Have you got an answer to the recommendation?

**Mr. Capello:** The recommendation has not been completed because the evaluation results are not all in. But for Canadian Forces superannuation, public service superannuation and public service pay, we would say we could extend the pilots beyond the national capital region or to larger groups of people. For example, for public service pay, we could say we could approach everybody in the national capital region who wanted to go on DFT. For Canadian Forces superannuation and public service superannuation, pilot groups which are restrict to the national capital region, we might be able to extend them to other regions in Canada.

**Mr. Redway:** Have you started to prepare anything in the way of a submission to Treasury Board or to the Minister with respect to doing this?

**Mr. Capello:** We are working... the evaluation report would be sent up to the Treasury Board, to the Pay Advisory Committee and to the Pension Committee.

**Mr. Redway:** Well, you are talking about an evaluation of the present pilot projects, but surely that is something different from making a submission to go beyond the present projects.

**Mr. Capello:** Well, until we get the policy decision to go on, we would not make a submission. We would recommend that,

[Translation]

processus, sépare les rubans et renvoie les transactions aux diverses institutions financières visées.

**M. Redway:** Mais est-ce que pour vous c'est une question distincte, ou cela fait-il partie des discussions globales que vous avez avec le gouvernement et les banques dans le cadre des arrangements bancaires?

**M. Capello:** Nous nous sommes attachés à la question de la faisabilité du point de vue technologique, de façon à nous assurer que nous avions la capacité, les systèmes nécessaires à l'intérieur de notre organisation et des institutions financières. Tout cela n'avait rien à voir avec le taux. Le taux devait être négocié séparément avec le ministère des Finances.

**M. Redway:** Avez-vous l'intention d'aller de l'avant à partir de ce que vous avez déjà accompli... ne considérons plus les projets comme des projets pilotes... avez-vous l'intention d'élargir le système de façon à en faire un système global?

**M. Capello:** Comme l'a indiqué M. Hession, les résultats ont été positifs jusqu'ici et nous avons l'intention de nous montrer dynamiques dans ce domaine. Nos évaluations ont montré que le système fonctionne et notre recommandation au Conseil du Trésor et aux ministres est allée dans ce sens. Nous croyons que le système est au point que nous pouvons l'étendre.

**M. Redway:** Vous avez l'intention de vous montrer «dynamiques». Vous parlez d'une recommandation positive. Mais vous avez présenté une recommandation? Vous en avez préparé une? Vous avez eu une réponse à votre recommandation?

**M. Capello:** Nous n'avons pas terminé notre recommandation parce que nous n'avons pas encore reçu toutes les données relatives à notre évaluation. Il reste que pour le régime de pension des Forces canadiennes, le régime de pension de la Fonction publique et la rémunération de la Fonction Publique, nous sommes prêts à étendre les projets pilotes en dehors de la région de la Capitale nationale ou à des groupes plus nombreux. Par exemple, pour ce qui est de la rémunération dans la Fonction Publique, nous pourrions desservir toutes les personnes intéressées aux transferts directs de fonds dans la région de la Capitale nationale. De même, pour le régime de pension des Forces et le régime de pension de la Fonction publique, les groupes du projet pilote qui étaient restreints à la région de la Capitale nationale pourraient être étendus aux autres régions du Canada.

**M. Redway:** Avez-vous commencé à préparer un mémoire à l'intention du Conseil du Trésor ou du ministre à ce sujet?

**M. Capello:** Nous y travaillons... le rapport d'évaluation sera envoyé au Conseil du Trésor, au Comité consultatif sur la rémunération et au Comité sur la pension.

**M. Redway:** Vous parlez d'une évaluation des projets pilotes actuels, mais c'est différent d'un mémoire officiel au sujet d'une possible extension du système.

**M. Capello:** Nous devons attendre la décision politique nécessaire pour présenter un mémoire. Nous sommes prêts à

[Texte]

but we would not prepare the submission until we got the permission to proceed.

**Mr. Redway:** Well, I guess then that is what I want to find out. The next step is getting a policy recommendation from the Minister. Is that it?

**Mr. Capello:** I would believe so.

**Mr. Redway:** And have you started to make or have you made a submission to the Minister to get a policy decision on this?

**Mr. Capello:** Not yet.

**Mr. Redway:** When would you contemplate doing that, bearing in mind you had a reasonably good idea in 1982 that the capabilities of the banks and near-banks were there?

**Mr. Capello:** I would suggest that we would be doing it in the spring.

**Mr. Redway:** Which spring?

• 1145

**Mr. Capello:** This spring.

**Mr. Redway:** Well, in January we heard you would be doing some things by this spring. Is there any way of giving me some definite assurance as to when we could expect the request to the Minister to be made?

**Mr. Capello:** I would suggest we would have it ready within three to six months.

**Mr. Redway:** That is not this spring.

**Mr. Capello:** Well, I would not think we would be able to do it any sooner than that because it will have to go through the various committee structures to ensure we have been able to prove our points through the evaluation report.

**Mr. Redway:** So it would take you six months before you would be able to ask the Minister for permission to go ahead with this. Is that what you are telling us?

**Mr. Capello:** No. To get all of the paper through the system and to obtain approval for the process, if it is the policy decision. To recommend we would go that way.

**Mr. Redway:** You have confused me, I am afraid. How long is it going to take to ask the Minister whether he would be prepared to do this or not?

**Mr. Capello:** It would not take very long, obviously.

**Mr. Redway:** How long?

**Mr. Capello:** I would say we could do it when the evaluation report is in. What I am giving to you is my view that the evaluation report is positive. And that report is due the end of April.

**Mr. Redway:** How long? Can you give me a date as to when you could ask the Minister, just ask him?

**Mr. Capello:** We could talk to the Minister within a couple of weeks and tell him this is developing and we would be coming forward with a submission afterwards.

[Traduction]

présenter notre recommandation, mais nous devons avoir la permission de le faire.

**M. Redway:** C'est justement ce que je veux savoir. La prochaine étape est une décision politique au niveau du ministre.

**M. Capello:** Je le pense.

**M. Redway:** Avez-vous présenté une demande au ministre en vue d'obtenir une décision politique à ce sujet?

**M. Capello:** Pas encore.

**M. Redway:** Avez-vous l'intention de le faire, compte tenu du fait que déjà, en 1982, vous aviez une bonne idée de la capacité des banques et des quasi-banques de procéder selon un tel système?

**M. Capello:** Nous pourrions peut-être le faire au printemps.

**M. Redway:** De quelle année?

**M. Capello:** Ce printemps.

**M. Redway:** Bien, en janvier, nous avons entendu dire que vous feriez certaines choses ce printemps. Pouvez-vous me dire quand l'on peut s'attendre qu'une demande sera présentée au ministre et m'en donner l'assurance?

**M. Capello:** Dans ce cas-là, il faudrait compter d'ici trois à six mois.

**M. Redway:** Donc, pas ce printemps.

**M. Capello:** Ma foi, je ne crois pas que nous puissions procéder plus rapidement car nous devons passer par les divers comités et le rapport d'évaluation pour s'assurer que nous sommes en mesure de prouver ce que nous avançons.

**M. Redway:** Il vous faudra donc six mois avant d'être en mesure de demander la permission du ministre pour pouvoir aller de l'avant. C'est bien ce que vous nous dites?

**M. Capello:** Non. Pour que tous les documents soient étudiés par le système et pour obtenir le feu vert, si c'est une décision politique. Afin de recommander cette démarche.

**M. Redway:** Je crains que vous ne m'ayez perdu. Combien de temps faudra-t-il pour demander au ministre s'il est prêt à le faire ou non?

**M. Capello:** Très peu de temps, de toute évidence.

**M. Redway:** Combien de temps?

**M. Capello:** Nous pourrions le faire au moment de la présentation du rapport d'évaluation. Je me base sur l'hypothèse d'un rapport d'évaluation positif. Ce rapport est prévu pour la fin d'avril.

**M. Redway:** Combien de temps? Pouvez-vous me donner une date à laquelle vous poserez la question au ministre?

**M. Capello:** Nous pourrions en parler au ministre d'ici quelques semaines en l'informant de ce qui se passe et du fait que nous lui présenterons une soumission par la suite.

[Text]

**Mr. Redway:** Well, you could go today and say to the Minister you are going to come forward with a submission, but when might you be in a position to make the submission? Is it a difficult question? Am I not phrasing it properly?

**Mr. Capello:** The problem is, I do not have the evaluation report in and, although we may agree the evaluation report is positive, there are other parties in tune who would have to agree with our assessment.

**Mr. Redway:** Well, how long would it take them to agree or disagree with your assessment before you would be in a position to ask the Minister this question?

**Mr. Capello:** Well as I mentioned, the report is due the end of April and I would assume we could do it perhaps within four weeks after that.

**Mr. Redway:** At the end of April your report will be finished and then four weeks after that would be the end of May, is that correct?

**Mr. Capello:** Yes.

**Mr. Redway:** You would have been able to put the question to the Minister?

**Mr. Capello:** Yes. Giving the results and . . .

**Mr. Redway:** And he could hopefully give you an answer.

**Mr. Capello:** Yes.

**Mr. Redway:** Now, that is all separate and apart from the government negotiations with the banks, I take it?

**Mr. Capello:** Yes.

**Mr. Redway:** All right. I guess I am going to have to switch to Mr. Cohen then, to find out what is going on with the negotiations with the banks. Looking back at some previous comments you made to me, Mr. Cohen, I understand we intend to go back soon to the banks and the financial institutions. This was January 22:

We have a new negotiating position and our target is to complete this over the winter. I guess that I would ask your indulgence not to press me any further on details of that position.

Well, I am certainly not pressing you on details on the position, but in January you said you hoped to—I take it—complete the negotiations over the winter. That ended a few days ago. When do you expect to sit down and start negotiating?

**Mr. Cohen:** Mr. Redway, I think we have answered this question once or twice before. At the risk of saying something slightly different, we have put a position to the financial institutions at the beginning of March. There may have been some confusion in the formalities with which we put it, but we put a proposal. And I have indicated to several members on the committee that as soon as they are ready to commence negotiations, we are ready to commence negotiations. Based on my conversations with the chairman of The Canadian Bankers' Association late last week, it is his sense—and I do not want to

[Translation]

**M. Redway:** Ma foi, vous pourriez aller voir le ministre aujourd'hui et lui dire que vous présenteriez une soumission, mais quand serez-vous en mesure de présenter cette soumission? Est-ce une question difficile? Est-ce que je la formule mal?

**M. Capello:** Le problème c'est que je n'ai pas présenté le rapport d'évaluation et même si nous convenons que ce rapport est positif, il y a d'autres parties visées qui doivent donner leur accord.

**M. Redway:** Bien, combien de temps leur faudrait-il pour dire s'ils sont d'accord ou non sur votre évaluation et pour que vous soyez en mesure de poser la question au ministre?

**M. Capello:** Je le répète, le rapport est prévu pour la fin d'avril et je présume que nous pourrions le faire quatre semaines plus tard.

**M. Redway:** Le rapport sera terminé à la fin d'avril et quatre semaines après cela vous mène à la fin mai. N'est-ce pas?

**M. Capello:** En effet.

**M. Redway:** Vous seriez alors en mesure de poser la question au ministre?

**M. Capello:** En effet. Pour autant que les résultats des . . .

**M. Redway:** Et il pourrait probablement vous donner une réponse.

**M. Capello:** En effet.

**M. Redway:** Maintenant, tout cela est distinct des négociations entre le gouvernement et les banques, n'est-ce pas?

**M. Capello:** En effet.

**M. Redway:** Très bien. Je vais passer à M. Cohen pour savoir ce qui se passe dans ces négociations avec les banques. D'après vos commentaires précédents, monsieur Cohen, je pense que nous avons l'intention de retourner voir les banques et les institutions financières. C'était le 22 janvier:

Nous avons une nouvelle position de négociation puisque notre objectif est d'en avoir terminé au cours de l'hiver. Je fais appel à votre indulgence pour ne pas insister pour que je vous fournisse plus de détails sur cette position.

Bien, je n'insiste pas sur les détails de la position, mais en janvier vous avez dit espérer terminer ces négociations au cours de l'hiver, si j'ai bien compris. L'hiver a pris fin il y a quelques jours. Quand prévoyez-vous de vous asseoir à la table et de reprendre les négociations?

**M. Cohen:** Monsieur Redway, je pense que nous avons déjà répondu à cette question une ou deux fois. Au risque de dire quelque chose de quelque peu différent, nous allons présenter une position aux institutions financières au mois de mars. Il y a peut-être une certaine confusion quant aux formalités, mais nous avons soumis une proposition. Et j'ai dit à plusieurs membres du Comité que nous étions prêts à entamer les négociations dès que les institutions le seraient. D'après une conversation avec le président de l'Association des banquiers canadiens la semaine dernière, il semble qu'ils seraient prêts



[*Texte*]

put words in his mouth either—that within several weeks they would be ready. They being the banks and the other institutions. Therefore, we should be able to commence face-to-face negotiations within a matter of weeks. Now, what will happen from there, I cannot tell you. Before you ask me how long it will take. It depends what the response is.

**Mr. Redway:** I certainly would not ask you what the response was when we have not heard it, but from January 22 until today, have you kept the Minister apprised of what has been going on?

• 1150

**Mr. Cohen:** Oh, yes.

**Mr. Redway:** Have you received any new instructions from the Minister at all?

**Mr. Cohen:** Yes, we had a view and . . . well, I spoke to you on January 22 . . . our biggest concern was to get the Minister thoroughly seized in the matter and to get his approval and his sense of direction. That was done during February, so he is very familiar with the problem. I do not want to overstate how much he knows, not in terms of the details, but in terms of the broad brush of these negotiations. He has taken an interest, he has been briefed, and he is participating in the development of the position. We have brought ideas to him and he has responded.

**Mr. Redway:** As far as the question of potentially tendering this business is concerned, has your position changed any from that of January 22? At that time I understand your position was if, after doing some further discussing with the banks, you could not come to any conclusion you would be putting it up for tender. Am I stating you correctly?

**Mr. Cohen:** Yes. Let me elaborate, however, and hopefully clarify. For some time now, not since the beginning of these negotiations, let me hasten to say, but in recent times, we have come more and more to the view that the best thing we can do is to tender as much of this exercise as we can. It may not be possible to tender it all, and we may have to have different kinds of tender; but as a philosophical statement we grow more persuaded to the view that this is the best solution. It explains my earlier comments to one of your colleagues about the whole cost consulting exercise, trying to get a handle on the precise costs and do it on a cost plus basis, and so on and so forth. It may all be doable, but I am not sure what that set of numbers will prove. To the extent it is feasible and not disruptive, both to monetary policy and to the kind of general confidence in the financial system for customers, we grow increasingly persuaded that a market solution—that is to say, tendering it—is best. We are trying to drive in that direction.

Again speaking very generally, Mr. Redway, we are reasonably persuaded that is substantially feasible. We are also of the view that it may take some time to get it in place, and this accounts for my earlier remarks that the essence of

[*Traduction*]

d'ici quelques semaines, mais je ne veux pas lui prêter de propos également. Ils, ce sont les représentants des banques et des autres institutions. Donc nous serions prêts à commencer les négociations face à face d'ici quelques semaines. Maintenant, je ne peux pas vous dire ce qui va se produire entre-temps. Avant que vous ne me demandiez combien de temps il faudra. Cela dépend de la réaction.

**M. Redway:** Je ne vous demanderai certes pas quelle est la réponse alors que nous ne l'avons pas entendue, mais depuis le 22 janvier avez-vous tenu le ministre informé de ce qui s'est passé?

**M. Cohen:** Oh, oui.

**M. Redway:** Avez-vous reçu de nouvelles instructions du ministre?

**M. Cohen:** Oui, nous avons une opinion et . . . eh bien, je vous en ai parlé le 22 janvier . . . notre plus grande préoccupation était d'informer pleinement le ministre sur cette question et d'obtenir son approbation et son orientation. Nous avons fait cela en février, et il connaît donc très bien le problème. Je ne veux pas exagérer l'étendue de ses connaissances, particulièrement pour ce qui est des détails, mais dans l'ensemble, il connaît ces négociations. Il s'est intéressé à la question, nous l'avons informé et il participe à l'élaboration de la position du ministère. Nous lui avons proposé des idées, et il a réagi.

**M. Redway:** En ce qui a trait à la possibilité de lancer un appel d'offre, votre position a-t-elle changé depuis le 22 janvier? À ce moment-là, je pense qu'après en avoir discuté plus longuement avec les banques, vous n'en étiez pas encore arrivé à une conclusion. Vous ai-je bien compris?

**M. Cohen:** Oui. Cependant, permettez-moi d'élaborer et, je l'espère, de préciser l'affaire. Depuis un certain temps, et je précise que ce n'est pas depuis le début de ces négociations, mais plus récemment, nous sommes de plus en plus d'avis que la meilleure chose à faire serait de lancer un appel d'offre pour la plus grande partie possible de l'affaire. Nous ne pourrions peut-être pas tout donner à contrat, et nous pourrions peut-être faire plusieurs types d'appel d'offre; mais du point de vue des principes, nous sommes de plus en plus persuadés que ce serait la meilleure solution. Cela explique mon observation précédente à l'un de vos collègues sur l'exercice d'établissement des coûts, par lequel nous tentons de déterminer les coûts exacts, de conclure un contrat en régie intéressée, et caetera. Tout cela est peut-être faisable, mais je ne suis pas certain de ce que ces chiffres nous prouveront. Dans la mesure où c'est réalisable et où cela n'influencera pas négativement la politique monétaire et la confiance générale des clients dans le système financier, nous sommes de plus en plus convaincus qu'une solution de marché—à savoir l'appel d'offre—est préférable. Nous tentons d'aller dans cette direction.

Toujours en termes généraux, monsieur Redway, nous sommes raisonnablement convaincus que cela est essentiellement faisable. Nous croyons également qu'il faudrait peut-être quelque temps pour mettre l'affaire en place, ce qui explique

*[Text]*

our proposal—and I will not say any more about it in any detail—is we get an interim solution with some numbers so we can get on and have a deal for the moment, but with the full understanding that we want to go to a market solution as fast as our little feet will carry us. I would hope the institutions would view it the same way, but I cannot speak for them and I do not want to open up negotiations here. This is our philosophical approach to this, and one which the Minister is very comfortable with.

**Mr. Redway:** In the event you were unable to reach an interim arrangement with the banks within a reasonable period of time—that was supposed to be by winter, the end of winter—would you be in a position . . . ? How long after you decided you could not reach an interim agreement would you be in a position to call tenders?

**Mr. Cohen:** I cannot answer that question, Mr. Chairman; I just do not know. It would be very difficult to, I guess, force . . . Well, I guess we could but I do not know . . . I would be speculating if I answered that. I would hate to arrive at a position where we would be forcing a tender solution on everybody. If there is co-operation on all sides, which I am sure there will be, it will go much faster. Again, I just do not . . . I hesitate to give you an answer. That is a very technical question.

The other side to this negotiation may have a better feel for that than we do.

**Mr. Redway:** You have indicated before that it will be a matter of weeks before you sit down to start discussing. I assume that will be less than a month.

• 1155

**Mr. Cohen:** I have to be careful here. From my point of view we could sit down tomorrow. But it is unfair to ask the other side, who have just received the proposal, to sit down tomorrow or to be critical of them because they had not received it and are refusing to sit down tomorrow. We have a proposal on the table; therefore we are ready to discuss it. If they want two weeks, that is not unreasonable. If they want three weeks that is not unreasonable. If they want four months, that is unreasonable. But it is in their hands.

**Mr. Redway:** Perhaps we had better ask Mr. MacIntosh what his feel for the situation is at the moment as to when face-to-face negotiations would begin.

**Mr. MacIntosh:** Well, Mr. Redway, I would just like to put on record the fact that we have had a Government Business Negotiating Group chaired by Mr. Roth, which has been trying with phone calls since your meeting in January to find out from the government whether we were going to have a proposal from them and whether a meeting would be called. About five days before Mr. Cohen's letter went to Mr. Taylor, a letter was sent to Mr. Roth, I think by Mr. King . . .

**Mr. Roth:** That is right.

*[Translation]*

mes observations précédentes à l'effet que pour l'essentiel, nous proposons—et je ne veux pas donner plus de détails—d'adopter une solution temporaire avec certains membres afin que nous puissions conclure une entente maintenant, tout en précisant bien que nous voulons lancer un appel d'offre le plus rapidement possible. J'espère que les institutions verront cette proposition du même oeil, mais je ne peux parler en leur nom et je ne veux pas entamer les négociations ici. Voilà le principe que nous avons adopté et que le ministre partage sans problème.

**Mr. Redway:** Si jamais vous ne parveniez pas à conclure une entente temporaire avec les banques dans un délai raisonnable—ce devrait être fait à la fin de l'hiver—seriez-vous en mesure . . . ? Combien de temps après avoir décidé que vous ne pouvez conclure une entente temporaire seriez-vous en mesure de lancer un appel d'offre?

**Mr. Cohen:** Je ne peux répondre à cette question, monsieur le président; je l'ignore. Je pense qu'il serait très difficile de forcer . . . Je présume que nous pourrions le faire, mais je ne sais pas . . . Ma réponse à cette question ne saurait être qu'hypothétique. Je ne voudrais pas que nous en soyons rendus à imposer des contrats à tout le monde. Si tout le monde collabore, et je suis sûr qu'il en sera ainsi, tout ira beaucoup plus vite. J'hésite à vous donner une réponse. C'est là une question très technique.

L'autre partie à cette négociation en saurait peut-être plus que nous.

**Mr. Redway:** Vous avez dit un peu plus tôt que les discussions seraient entamées d'ici quelques semaines. C'est-à-dire dans moins d'un mois, je présume.

**Mr. Cohen:** Je dois être prudent. Nous pourrions commencer demain. Toutefois, il serait injuste de demander aux autres, qui viennent simplement de recevoir la proposition, de commencer demain ou de les critiquer parce qu'ils ne l'ont pas reçue et refusent de commencer demain. Nous avons déposé une proposition, nous sommes donc prêts à en discuter. S'ils veulent deux semaines, ce n'est pas déraisonnable. S'ils en veulent trois, non plus. S'ils veulent quatre mois, cela devient déraisonnable. Mais c'est à eux de décider.

**Mr. Redway:** Peut-être devrions-nous demander à M. MacIntosh ce qu'il pense de la situation, du moment où il croit que pourraient commencer les négociations face à face.

**Mr. MacIntosh:** Ma foi, monsieur Redway, je préciserais simplement que nous avons eu un groupe de négociation gouvernement-hommes d'affaires présidé par M. Ross qui a essayé depuis votre réunion de janvier de téléphoner aux représentants du gouvernement pour savoir s'ils nous feraient une proposition et si l'on convoquerait une réunion. Environ cinq jours avant la lettre de M. Cohen à M. Taylor, une lettre a été adressée à M. Roth, signée, si je ne m'abuse, par M. King . . .

**Mr. Roth:** En effet.

[Texte]

**Mr. MacIntosh:** —saying the government was not yet in a position to discuss the matter. That was sent about March 1. A few days later, Mr. Cohen sent a letter to Mr. Taylor with a proposal. I was away, and he was away. When I eventually saw the letter when I got back from a brief vacation, I said this really has to go to all the institutions that are involved in the process. We do have a committee structure. It was set up and agreed with the government that we would work through them. So we want the proposal put to them. We are prepared to sit down any time. There has never been any suggestion on our part that we were not prepared to respond immediately.

**Mr. Redway:** So you are ready now, are you? Is that what you are telling us?

**Mr. MacIntosh:** We are ready now.

**Mr. Redway:** Mr. Cohen says he is ready now. Do you want to set a date right now? Get out your diaries.

**An hon. member:** Do you want us to leave the room?

**Mr. MacIntosh:** May I just finish a couple of comments on ... ?

**Mr. Lewis:** We want to know when.

**Mr. Fennell:** Could you start tomorrow?

**Mr. Redway:** We appreciate all that you have said. When can you sit down and meet with the government?

**Mr. MacIntosh:** We are prepared to sit down anytime.

**Mr. Redway:** Well, why do we not get on the phones now to your respective offices and set this up?

**Mr. MacIntosh:** We have the chairman of our committee right here and the chairman of their committee right here.

**Mr. Lewis:** Sort of an ad hoc arrangement.

**Mr. MacIntosh:** Right.

**Mr. Redway:** Do you have any difficulty with that, Mr. Roth?

**Mr. Roth:** I mentioned earlier I will be meeting with the members of the government negotiating committee—that is, the financial industry—within the next couple of weeks.

**Mr. Redway:** Well, we are all here now, are we not? I mean, the two key players.

**Mr. Roth:** Right. Right. But we have not had a chance to study the latest proposals.

**Mr. Redway:** So you are not ready to go, is that what you are telling us now?

**Mr. Roth:** Well ...

**Mr. Redway:** I would like to know whether you are ready to go or not. If you are ready to go, why not set the date right now?

**Mr. Roth:** We just received the proposal last Thursday. In fact, some of our members only received it on Monday. We

[Traduction]

**M. MacIntosh:** ... disons que le gouvernement n'était pas encore en mesure de discuter de la question. Celle-ci a été envoyée aux alentours du premier mars. Quelques jours plus tard, M. Cohen a écrit à M. Taylor pour lui faire une proposition. Je n'étais pas là, et lui non plus. Lorsque j'ai finalement vu la lettre en rentrant de quelques jours de vacances, j'ai déclaré qu'il fallait que cela soit soumis à tous les intéressés. Nous avons en effet une structure de comité. Il avait été convenu avec le gouvernement que nous travaillerions par leur intermédiaire. Nous voulions donc que la proposition leur soit soumise. Nous sommes prêts à nous asseoir à la table de négociation n'importe quand. Nous n'avons jamais dit que nous n'étions pas prêts à répondre immédiatement.

**M. Redway:** Vous êtes donc prêt dès maintenant, n'est-ce pas? C'est ce que vous nous dites?

**M. MacIntosh:** Nous sommes prêts.

**M. Redway:** M. Cohen déclare qu'il est prêt. Voulez-vous tout de suite fixer une date? Sortez vos agendas.

**Une voix:** Voulez-vous que nous quittions la salle?

**M. MacIntosh:** Me permettez-vous de terminer une ou deux observations à propos ... ?

**M. Lewis:** Nous aimerions savoir quand.

**M. Fennell:** Pourriez-vous commencer demain?

**M. Redway:** Nous vous remercions de tout ce que vous nous avez dit. Quand pourrez-vous commencer à négocier avec le gouvernement?

**M. MacIntosh:** N'importe quand.

**M. Redway:** Pourquoi alors ne téléphonez-vous pas tout de suite à vos bureaux respectifs pour fixer une date?

**M. MacIntosh:** Le président de notre Comité est ici tout comme le président de leur comité.

**M. Lewis:** Comme par hasard.

**M. MacIntosh:** En effet.

**M. Redway:** Cela vous pose-t-il un problème, monsieur Roth?

**M. Roth:** J'ai dit tout à l'heure que nous aurions des entretiens avec les membres du comité de négociation du gouvernement, c'est-à-dire les financiers, dans les deux prochaines semaines.

**M. Redway:** Ma foi, nous sommes tous ici maintenant, n'est-ce pas? Je veux dire les deux principaux joueurs.

**M. Roth:** Oui. C'est vrai, mais nous n'avons pas encore pu étudier les dernières propositions.

**M. Redway:** Vous n'êtes donc pas prêt à vous asseoir à la table des négociations, c'est bien cela?

**M. Roth:** Ma foi ...

**M. Redway:** J'aimerais savoir si vous êtes prêt ou non. Si vous êtes prêt, pourquoi ne pas fixer immédiatement la date?

**M. Roth:** Nous n'avons reçu la proposition que jeudi dernier. En fait, certains de nos membres ne l'ont reçue que lundi.



[Text]

will be calling a meeting to discuss that proposal. A few days after we meet, we could meet with the government negotiating committee. This could take two or three weeks at maximum.

**Mr. Redway:** So . . .

**Mr. MacIntosh:** I want to make it clear, Mr. Redway, that some of the parties have not even seen this yet. The Credit Union Central has not seen it; the Alberta Treasury branches have not seen it. They have to be brought in.

**Mr. Redway:** So what you are saying, Mr. MacIntosh, is you are not ready to go now.

**Mr. MacIntosh:** No, I am saying when we have a proposal in front of the committee that they can look at, we have to get agreement among all this group of institutions, all the direct clearers. There are 14 of them.

**Mr. Redway:** But you are not ready to go today. You could not set a date today.

**Mr. Roth:** Well, we could set a date today.

**Mr. Redway:** Well, then, let us set the date today.

**Mr. Roth:** I think it is up to the deputy minister.

**Mr. Redway:** Well.

**Mr. Cohen:** I apologize for the two and a half to three weeks that lay between March 4, when we sent our letter, and last Friday, when I was apprised that we probably should have sent it to everybody and that in sending it that way it did not get to everybody. So I will take personal responsibility for that fact.

**Mr. Redway:** I am not asking that, Mr. Cohen; I am asking about setting a date today. I guess I am just a dumb lawyer, but when somebody says to me that he is ready to set a date, I look at my diary and say let us see if we can do it on this day.

**Mr. Cohen:** Mr. Redway, we are ready to negotiate any time starting this afternoon. That is because we put the proposal on the table. I do not mean to imply they are being remiss. They just do not have it. But I think if you ask Mr. Roth how soon . . .

**Mr. Redway:** He said he could set the date today. He just said he would set it right now.

• 1200

**Mr. Cohen:** Give us a date, Mr. Roth.

**Mr. Roth:** We could make it any time—the week of April 15.

**Mr. Redway:** Well, wait a minute. Let us pin it down more . . .

**Mr. Roth:** We have to consult with all the members of the negotiating board . . .

[Translation]

Nous devons avoir une réunion pour en discuter. Nous pourrions quelques jours après avoir une réunion avec le comité de négociation du gouvernement. Cela pourrait prendre un maximum de deux ou trois semaines.

**Mr. Redway:** Donc . . .

**Mr. McIntosh:** Monsieur Redway, il doit être bien clair que certaines des parties intéressées n'ont même pas encore vu cette proposition. Le *Credit Union Central* ne l'a pas vue; Les filiales de l'Alberta Treasury ne l'ont pas vue. Il faut que ces groupes soient consultés.

**Mr. Redway:** En fait, monsieur Macintosh, vous nous dites là que vous n'êtes pas prêt à négocier immédiatement.

**Mr. McIntosh:** Non, j'ai dit simplement que lorsqu'une proposition est soumise au Comité, il doit l'examiner, obtenir l'agrément de tout le groupe. Cela représente 14 entités distinctes.

**Mr. Redway:** Mais vous n'êtes pas prêt à commencer aujourd'hui les négociations? Vous ne pourriez pas fixer aujourd'hui une date?

**Mr. Roth:** Si, nous pourrions fixer une date aujourd'hui.

**Mr. Redway:** Alors fixons la aujourd'hui.

**Mr. Roth:** À mon avis, c'est au sous-ministre de le faire.

**Mr. Redway:** D'accord.

**Mr. Cohen:** Je regrette les deux semaines et demie à trois semaines qui se sont écoulées entre le 4 mars lorsque nous avons envoyé notre lettre et vendredi dernier lorsque j'ai appris que nous aurions probablement dû l'envoyer à tout le monde, car en nous y prenant de la façon dont nous nous y sommes pris, tout le monde ne l'a pas reçue. Je suis donc personnellement responsable de cette erreur.

**Mr. Redway:** Ce n'est pas ce que je demande, monsieur cohen, je demande que l'on fixe une date aujourd'hui. Peut-être que je suis simplement un juriste abruti, mais lorsque quelqu'un me déclare qu'il est prêt à fixer une date, je regarde mon agenda et j'essaie de le faire immédiatement.

**Mr. Cohen:** Monsieur Redway, nous sommes prêts à négocier à partir de cet après-midi. C'est parce que c'est nous qui avons fait la proposition. Cela ne veut pas dire du tout que les autres retardent les choses. Ils n'ont tout simplement pas la proposition. Je crois toutefois que, si vous demandez à M. Roth quand . . .

**Mr. Redway:** Il a dit qu'il pouvait fixer la date aujourd'hui. Il vient de dire qu'il la fixerait immédiatement.

**Mr. Cohen:** Donnez-nous une date, monsieur Roth.

**Mr. Roth:** N'importe quand, dans la semaine du 15 avril.

**Mr. Redway:** Attendez une minute. Précisons un peu . . .

**Mr. Roth:** Il nous faut consulter tous les membres du bureau de négociations . . .

[Texte]

**Mr. Redway:** So you are not ready to go yet . . .

**Mr. MacIntosh:** Mr. Redway, there is a practical problem when you try to bring a large group of institutions together; you have to make sure you have a day on which they can all meet. We cannot guarantee you that the Credit Union Central or the Alberta Treasury branches can show up on April 15. It is only reasonable that you have to ask them to come into the process too, so you cannot be that specific about a day. Mr. Roth has said April 15. Is that not good enough?

**Mr. Lewis:** That is good enough.

**Mr. MacIntosh:** He has said the week of April 15. If you are trying to negotiate a specific date, you are asking a lot.

**Mr. Redway:** Well, I understand I am asking a lot, Mr. MacIntosh, but you were the one who made the statement that you are ready to go. All I am asking is to set the date on that basis. You are either ready to go or you are not ready to go. The week of April 15 is that . . . no; I see we are shaking our heads over there.

**Mr. MacIntosh:** There are practical difficulties in asking about 15 or 20 people to set a date right now in front of this committee for a meeting. I think, Madam Chairman, you will accept . . .

**Mr. Lewis:** Mr. MacIntosh, you do that all the time and you know it. There is no good date or time for a meeting; you just have to set it and some people have to adjust. That is the way it goes. We are trying to get you to the negotiating table. We are trying to facilitate negotiations. In my experience, this is the first time the Public Accounts Committee has fulfilled this duty. Usually we are examining the Auditor General's report; today we are breaking new ground—and we are enjoying it, I think. We now have a meeting for you. You are going to have an agenda. You are going to have minutes. The fact that one or two of your players cannot be there or may have to adjust their schedules is not really a problem, or what we see as a big problem. We have given you what you wanted.

**Mr. Redway:** We think we have what you wanted. Do you not want a meeting, Mr. MacIntosh?

**Mr. MacIntosh:** Yes, we do.

**Mr. Redway:** If some of the members cannot show up, we will know who is responsible for that.

**Mr. MacIntosh:** Right, you will blame me. You can blame me.

**Mr. Redway:** Madam Chairman, the week of April 15 . . . We will hear back from you, maybe tomorrow or the next day, as to which day of the week of April 15. Is that agreed?

**Mr. MacIntosh:** Madam Chairman, will you give me a few moments to answer a couple of the points that were recently discussed?

Mr. Cohen was recently talking about a tendering process. I hope the committee members are all clear that this is a really major change on the government's side from anything that has

[Traduction]

**M. Redway:** Vous n'êtes donc pas prêt à fixer . . .

**M. MacIntosh:** Monsieur Redway, lorsque vous essayez de réunir un groupe important, il se pose un certain nombre de problèmes pratiques; il faut s'assurer de trouver une date qui convienne à tout le monde. Nous ne pouvons pas vous garantir que le *Credit Union Central* ou l'*Alberta Treasury* pourront venir le 15 avril. Il semble normal de leur demander également leurs avis, et c'est pourquoi nous ne pouvons fixer une date précise. Monsieur Roth a parlé du 15 avril. Cela ne vous suffit-il pas?

**M. Lewis:** Ça va.

**M. MacIntosh:** Il a dit la semaine du 15 avril. Si vous essayez de négocier une date précise, c'est beaucoup demander.

**M. Redway:** Je sais bien que je demande beaucoup, monsieur MacIntosh, mais c'est vous qui avez déclaré que vous étiez prêt à négocier tout de suite. Tout ce que je demande, c'est de fixer une date. Ou vous êtes prêt ou vous n'êtes pas prêt. La semaine du 15 avril, est-ce . . . non; je vois qu'on branle la tête là-bas.

**M. MacIntosh:** Demander à 15 ou 20 personnes de fixer une date immédiatement devant le Comité présente des difficultés d'ordre pratique. Madame la présidente, vous conviendrez probablement . . .

**M. Lewis:** Monsieur MacIntosh, vous le faites tout le temps et vous le savez bien. Il n'y a jamais de bonne date ni de bonne heure pour une réunion; il faut fixer la date et demander aux intéressés de faire le nécessaire. C'est aussi simple que cela. Nous essayons de vous amener à la table de négociations. Nous essayons de faciliter les négociations. Je crois que c'est la première fois que le Comité des comptes publics assume ce rôle. En général, nous examinons le Rapport du Vérificateur général; aujourd'hui, nous innovons et je crois que cela nous plaît bien. Nous avons organisé une réunion pour vous. Vous allez avoir un ordre du jour, un procès-verbal. Le fait qu'un ou deux joueurs ne puissent pas venir ou soient obligés de changer un peu leur programme pour venir, ne pose pas véritablement de problème, du moins pas un gros problème. Nous vous avons donné ce que vous vouliez.

**M. Redway:** Nous pensons avoir ce que vous vouliez. Ne voulez-vous pas une réunion, monsieur MacIntosh?

**M. MacIntosh:** Si, en effet.

**M. Redway:** Si certains de vos membres ne peuvent venir, nous saurons qui en est responsable.

**M. MacIntosh:** Très bien, c'est moi que vous critiquerez. Allez-y!

**M. Redway:** Madame la présidente, la semaine du 15 avril . . . vous nous redonnerez des nouvelles demain ou après-demain pour nous préciser la date de cette semaine. D'accord?

**M. MacIntosh:** Madame la présidente, pourriez-vous me donner quelques minutes pour répondre à une ou deux choses dont on vient de discuter?

Monsieur Cohen parlait d'un système d'appel d'offres. J'espère que les membres du Comité comprennent bien qu'il s'agit là, en fait, de quelque chose de tout à fait différent de ce

*[Text]*

been said before. At the last hearings, Mr. Cohen described the difficulties in having a tendering process. I want to make sure this is understood by the committee members, Madam Chairman. As I said in our paper, if you have a tendering process for 14 direct clearers, the smallest direct clearer in any given region of the country will say it might be a major bank in Halifax, which does not happen to have an important operation in Halifax, and there are some like that. An institution could come in with a low-ball bid, take all the government business, the whole confounded thing, and dump all the work on everybody else, because the nature of the system is to interface between institutions.

It is not a question of one cement manufacturer supplying to the government, with all the others out of it. It is a question of that one fellow making a low-ball tender and dumping the costs on everyone else. As a result of that, a tendering process has very basic philosophical, conceptual difficulties. Unless you can figure out a way to divide the price in the tender between the payee institution and the drawing institution, you are in a real mess. You do have a viable tendering process possible under those conditions. I want to make that clear, because to talk about tendering in a general way sounds great. Technically, I really do not know how you would do it.

On the deposit side, I happen to like the tendering concept very well and I think we should move in that direction, but you were talking about cheque processing. I am saying that it is inherently a completely different exercise, and it will be hard to figure out how to do it.

**Mr. Redway:** I wonder if I could just suggest to you, Mr. MacIntosh that . . . as you have said, you like the concept of tendering. The banks know all about it . . .

**Mr. MacIntosh:** For deposits.

**Mr. Redway:** Right, but also for a lot of things. In my experience, banks know about tendering for business. This may be a little more complex with the government dealing with a whole bunch of different banking institutions. However, my understanding is that a part of your association's function is to represent a substantial number of the players in this operation. I would assume that since all the banks know about tendering, and you are an organization representing all those institutions, you could sit down yourselves and work out a basis on which it would be acceptable for a tendering arrangement, and then put that to the government. I suggest this might be a good idea on your part.

• 1205

Thank you, Madam Chairman. I am looking forward to hearing about that date, though.

**Mr. Lewis:** Madam Chairman, if I may, just to close things off . . . We do not have a quorum, so we cannot make a motion, but I would like to recommend that this committee ask the witnesses to return . . .

*[Translation]*

que nous avons toujours entendu le gouvernement déclarer. Aux dernières audiences, M. Cohen s'était justement étendu sur les difficultés d'un système d'appel d'offres. J'espère que les membres du Comité le comprennent bien, madame la présidente. Comme je l'ai dit dans notre mémoire, si vous avez un système d'appel d'offres pour 14 chambres de compensations directes, la plus petite chambre de compensation directe d'une région dira que ce pourrait être une grande banque d'Halifax, qui n'est pas forcément très importante à Halifax, etc. Une banque pourrait présenter une offre très bon marché, prendre tous les contrats du gouvernement, l'ensemble, et faire retomber tout le travail sur tous les autres, puisque le système exige un interface.

Il ne s'agit pas d'un fabricant de ciment approvisionnant le gouvernement et laissant tous les autres sans rien. Il s'agit d'une banque qui fait une offre très bon marché et fait retomber tous les coûts sur le reste de la profession. Cela montre que le système d'appel d'offres présente certaines difficultés fondamentales pour ce qui est du principe et du concept de la chose. Sauf si vous pouvez trouver le moyen de diviser le prix de l'offre entre la banque qui reçoit et celle qui tire l'argent, les difficultés sont énormes. Il faut qu'il existe un processus d'appel d'offres valable dans ces conditions. Cela doit être bien clair, car parler en général d'appel d'offres peut être très séduisant, mais, techniquement parlant, je ne sais pas comment cela pourrait marcher.

Pour ce qui est des dépôts, l'idée d'appel d'offres me plaît beaucoup, et je crois que nous devrions aller dans ce sens, mais vous parlez du traitement des chèques. À mon avis, il s'agit d'un exercice entièrement différent et il sera difficile de trouver comment procéder.

**M. Redway:** Je vous dirai simplement, monsieur MacIntosh, que, et vous l'avez dit, vous trouvez le concept d'appel d'offres séduisant. Les banques le connaissent très bien . . .

**M. MacIntosh:** Pour les dépôts.

**M. Redway:** Oui, mais également pour beaucoup d'autres choses. L'expérience me prouve que les banques savent très bien ce que sont les appels d'offres dans le monde des affaires. C'est peut-être un peu plus complexe lorsqu'il s'agit du gouvernement qui traite avec tout un éventail d'institutions bancaires différentes. Toutefois, si je ne m'abuse, votre association a également pour fonction de représenter un nombre important des joueurs en question. Je suppose que puisque toutes les banques savent ce que sont des appels d'offre et que votre organisation représente toutes ces institutions, vous pourriez vous-même essayer de trouver une base acceptable pour un appel d'offre et la présenter au gouvernement. Ce pourrait être une bonne idée.

Merci, madame la présidente. J'attendrai toutefois avec impatience communication de la date précise.

**M. Lewis:** Madame la présidente, si vous me permettez, pour en finir . . . Nous n'avons pas de quorum si bien que nous ne pouvons présenter de motion mais j'aimerais recommander que le Comité demande aux témoins de revenir . . .



[Texte]

**The Chairman:** Please, go on. You would like to recommend, Mr. Lewis?

**Mr. Lewis:** I would like to recommend, if I may, rather than by a motion, that the committee invite the witnesses to return on or about May 31 to determine what progress has been made in the negotiations.

**The Chairman:** Yes, I think that is a very useful suggestion, Mr. Lewis.

Perhaps I might say to the witnesses that we really have had a lot of conflicting information in this session, and in the previous one, about how the negotiations bogged down in the past. I guess it may or may not be too profitable to pursue that, but what seems to be most important is to ensure they move on now.

However, we will be drafting our report fairly soon. I would invite all the witnesses to check the minutes, and if there are issues on which you want to present us with further information, please try to get the information in by April 3. This would ensure that the committee looks at it when preparing the draft, and therefore your positions can be presented fairly.

If there are no further questions, I will declare the meeting adjourned, and thank the witnesses for being with us.

[Traduction]

**La présidente:** Je vous en prie, vous aimeriez recommander, monsieur Lewis?

**M. Lewis:** J'aimerais recommander, puisque je ne puis présenter de motion, que le Comité invite les témoins à revenir aux alentours du 31 mai afin que nous apprenions où en sont les négociations.

**La présidente:** D'accord, c'est en effet une très bonne suggestion, monsieur Lewis.

Je puis dire aux témoins que nous avons entendu au cours de cette séance, ainsi qu'à la précédente, des tas d'avis différents sur les raisons pour lesquelles les négociations bloquaient par le passé. Je ne sais pas s'il serait intelligent de poursuivre la question mais il me semble que le plus important soit de faire en sorte qu'elles avancent.

Nous devons néanmoins rédiger notre rapport d'ici peu. J'inviterais tous les témoins à jeter un coup d'oeil à notre procès verbal et s'ils souhaitent nous fournir davantage de renseignements sur tel ou tel point à essayer de le faire avant le 3 avril. Le Comité pourrait ainsi en tenir compte dans la préparation de son rapport.

S'il n'y a pas d'autre question, je remercie les témoins et lève la séance.



## APPENDIX "PUBL-9"



# The Canadian Bankers' Association

Suite 600, The Exchange Tower, P.O. Box 348, 2 First Canadian Place, Toronto, Ontario M5X 1E1

(416) 362-6092      Telex 06-23402

R.M. MacIntosh  
*President*

February 11, 1985

Miss Aideen Nicholson  
Chairman,  
Public Accounts Committee  
House of Commons  
Parliament Buildings  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Miss Nicholson:

I am writing this letter to you and to all the members and observers who were present at the meeting of the Public Accounts Committee on January 22.

On reading the transcript of the proceedings, it is apparent that you and your Committee were left with the impression that the banks have stalled in negotiating with the government, and that it was to the benefit of the banks to stall.

In fact, the banks do not consider the present arrangement to be satisfactory and have actively been seeking a new arrangement for a number of years. Secondly, the issues involved affect the caisses, credit unions and trust companies as well as banks. All four groups have been involved in these negotiations with the government. I would like to present some facts for your consideration, and request that we be given an opportunity to follow up this letter with a more detailed presentation to your Committee.

The present arrangement between the banks and the government, recently amended by the inclusion of the near-bank members of The Canadian Payments Association in December 1983, dates back to 1957. The banks have been trying for many years to persuade the government to renegotiate the arrangement because it was obviously obsolete. I can provide you with documentation showing that the banks have on several occasions requested the government to renegotiate the agreement.



In May 1982, the banks and near-banks formed a negotiating Committee following the creation of The Canadian Payments Association. This matter was correctly referred to in the Committee proceedings. However, what was not clear in the proceedings was that the negotiations were to address three fundamental issues: 1) how government deposit balances are to be allocated amongst institutions, 2) how they are to be priced, and 3) how financial institutions are to be compensated for services to government. In our view, the negotiations were intended to resolve all three of the questions simultaneously, and it was our impression that the government accepted this general concept.

In the almost three years since the commencement of negotiations, the government has never clearly stated its position with respect to the methodology for establishing a fee for services. In his evidence to your Committee, the Deputy Minister pointed out that the unbundling of deposits from fees for services was the objective, but in fact the government has never put its cards on the table with regard to this subject.

In December 1983, there was a major reallocation of deposits. This reallocation transferred a sizeable amount of deposits to the near-bank financial institutions which are members of The Canadian Payments Association, and also reallocated deposits on a major scale within the banking industry. Thus, instead of dealing with the whole package, the government in fact imposed a solution for one part of the problem, without dealing with the other parts. The basis for distributing deposits between financial institutions was imposed, but not the pricing of those deposits nor the pricing of fees for services. Since the long standing formula for government deposits included \$100 million interest free as a substitute for fees for services, the imposition of a solution for one part of the problem but not for all of it, leaves the whole issue up in the air.

The banks and near-banks have continued to press the government to deal with these other parts of the total problem. There were numerous meetings of the negotiating group, at which the government asked for more and more information about the cost of services and the pricing of them, but made no proposals of its own.

It was the financial institutions, and not the government, which urged the appointment of an independent cost consultant to be brought into the picture. We provided the government with a number of names to choose from, and one was selected by the government. However, the government negotiating team subsequently announced that it would not necessarily be bound by

the findings of the cost consultant. In other words, the cost consultant's proposals would be accepted if suitable to the government but not otherwise. This is like having a labour arbitrator, where one side refuses in advance to agree to abide by the findings.

In May 1984, the government unilaterally broke off discussions. At the time of writing this letter, we have again been pressing the government to come forward with a position, but have been told that the government side is not yet ready. If all this sounds as though the financial institutions have been stalling the discussions, we are indeed surprised.

The Deputy Minister referred at several points to the fact that if the financial institutions could not agree on proposals, the government would have to impose solutions. It is true that the financial institutions did not agree among themselves with regard to the reallocation of balances, for the reasons he indicated. However, it is highly misleading to your Committee to be given the impression that the financial institutions are unable to agree on the general concepts with regard to the pricing of deposits and the pricing of fees for services. Indeed the financial institutions have provided the government negotiators with unanimous, definitive industry positions on both the issues of compensation for Receiver General balances and fees for services. The fact is that the financial institutions have been extremely frustrated for two or three years by the slowness of the negotiating process.

Let me turn now to the question of tendering for government business. First, with regard to the tendering for government deposits, we have recently proposed to the Minister of Finance that there be a tendering process to establish the market value of deposits. We believe that a tendering arrangement could be worked out to the benefit of all concerned, even if a portion of deposits were not subject to tender. The Deputy Minister of Finance indicated that tendering the entirety of government deposits would create difficulties for the Bank of Canada in the management of the monetary system. However, we suggest that tendering for a portion of government balances would establish a realistic price for the value of money and all government deposits could be priced on the basis of the tender results.

With regard to the tendering for cheque processing etc., the problem is a great deal more difficult, as the Deputy Minister pointed out. Since government cheques may be encashed at any financial institution in the country, a large part of the cost of handling these cheques would be borne by institutions which would not have been party to the winning tender. In other words, a tendering process would not work where a single financial

institution would offer to do the business and receive government fees, but in fact would not be doing most of the servicing. Additionally, the tremendous number of government cheques makes the tendering process impractical. This is why it was agreed to engage a cost consultant to confirm the calculations on the cost of handling cheques and other services.

With regard to the use of modern technology for the handling of government cheques, we are on record over the last few years in urging the government to move more swiftly in this area. Two factors have delayed progress. The first is that the government has never accepted, in principle, our suggestions that there should be direct electronic funds transfer of government payments to the recipients. I can provide you with documentation to support this. The second factor is that we insisted from the beginning that the government should settle, in principle, the question of fees for services, in order to provide a basis for pricing direct funds transfers. This is all part of the question of unbundling the cost of cheque processing from the pricing of government deposits. On this issue, we have had numerous frustrations and delays in dealing with the government, all of which I can document for you.

It should be noted that we have encouraged several Direct Funds Transfer pilot projects with the government despite the absence of a pricing agreement. Incidentally, a full scale direct funds transfer system would go some distance towards eliminating the problems associated with the encashment of government cheques.

Madam Chairman, we would be very pleased to have the opportunity to elaborate our position for you and the members of your Committee. We would like to see the long-standing problems resolved in a fair and equitable manner, by which I mean fair and equitable to the Canadian taxpayer as well as to the financial institutions which provide the services for the taxpayer.

We will be in touch with you shortly to follow up this letter.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to be "James T. ...", written in a cursive style.



## APPENDIX "PUBL-10"



Department of Finance  
Canada

Ministère des Finances  
Canada

Deputy Minister

Sous-ministre

Ottawa, Canada  
K1A 0G5

Ms. Aileen Nicholson  
Chairperson of the Standing Committee  
on Public Accounts  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Ms. Nicholson:

As requested during my appearance before the Public Accounts Committee on January 22, 1985, I am enclosing information on the current set of banking arrangements and on the current allocation formula for government balances relative to the old formula.

I trust the Committee will find this information useful.

Yours sincerely,

M.A. Cohen

Enclosure

Canada

THE ALLOCATION OF RECEIVER GENERAL BALANCES -- A COMPARISON  
OF THE PREVIOUS ARRANGEMENT RELATIVE TO THE NEW ARRANGEMENT

Until the mid-1950s, government deposits were invested in government bonds. Since 1956, however, balances have been placed in chartered bank interest-earning deposits. While the government has always had responsibility for negotiating the interest rate on the deposits, the allocation of government deposits among the banks was left to the Canadian Bankers' Association (CBA). The CBA held this responsibility until 1983. From 1973 to 1983 the formula chosen by the CBA was based on total Canadian dollar deposits excluding non-personal term and notice deposits.

With the establishment of the Canadian Payments Association in the 1980 Bank Act, non-bank financial institutions were permitted to join the banks as direct members of the clearing system. As a result, the near-banks began to actively seek a share of government deposits. Amendments to the Financial Administration Act were subsequently passed in the summer of 1982, which permitted the government to place deposits with all members of the Canadian Payments Association. With those legislative changes, the government included in the banking arrangements negotiations' agenda the development of a new allocation formula that would include all direct clearers.

In the meantime, the government implemented a temporary arrangement with the non-bank financial institutions whereby government deposits would be placed with these institutions every November during the Canada Savings Bond campaign until a formula for all the institutions was developed.

A new formula was implemented in December 1983 after discussions with the institutions. Under this formula, government deposits are allocated to all direct clearers on the basis of their share of total Canadian dollar deposits. Included in the deposits of each direct clearer are the deposits of any member of the CPA for whom the direct clearer acts as agent in the clearing system.

The Canadian Payments Association has assumed responsibility for periodically revising the percentages allocated to direct clearers to reflect changes in the level of Canadian dollar deposits at each institution. The percentages which are currently in effect are attached.

Current Banking Arrangements

Currently, the institutions pay no interest on the first \$100 million of the total of government cash balances allocated to them. On the excess, they pay 90 per cent of the three-month Treasury-bill rate on the minimum weekly balance, interest credited quarterly. No

compensation is paid to the institutions for performing banking services such as processing Receiver General cheques and handling government deposits. As well, no charge is made for float between the government and the institutions.



ALLOCATION RATIOS  
(Per Cent)

	<u>Previous Formula</u>	<u>Current Formula</u>
Bank of British Columbia	1.190	0.844
La Banque d'Epargne de la Cité et du District de Montréal	-	1.714
Bank of Montréal	19.520	19.671
The Bank of Nova Scotia	11.730	8.113
La Caisse centrale Desjardins du Québec	-	5.736
Canada Trust	-	3.280
Canadian Commercial Bank	0.010	0.482
Canadian Co-operative Credit Society	-	4.196
Canadian Imperial Bank of Commerce	23.380	17.951
Continental Bank of Canada	0.380	0.815
The Mercantile Bank of Canada	0.130	0.867
National Bank of Canada	6.310	4.885
Royal Bank of Canada	24.780	22.402
Toronto-Dominion Bank	<u>12.570</u>	<u>9.044</u>
 GRAND TOTAL	 100.000	 100.000

## APPENDIX "PUBL-11"

CURRENT RECEIVER GENERAL PLANSTO IMPROVE CASH MANAGEMENTI. INTRODUCTION

The Receiver General is responsible for the day-to-day operations of the Consolidated Revenue Fund and the management of the cash flows in and out of the fund. Currently, receipts credited to, and outflows from, the fund are at an annual rate of \$270 billion. Cash on hand at any one time varies between \$1 billion and \$12 billion. These balances are deposited in interest earning accounts with seventeen Financial Institutions who are clearing members of the Canadian Payments Association.

Interest earned on deposits is calculated according to the current formula (now in process of renegotiation by the Department of Finance) which is a function of the 91-day Treasury Bill rate. For the fiscal years 1979/80 to 1983/84, this interest totalled more than \$2 billion or an average of more than \$400 million per year. However, new ways and techniques to improve cash management are continually being evaluated and the Receiver General has a number of initiatives currently in process as follows.

II. RECEIVER GENERAL ACTIVITIES IN PROCESSA. MOVEMENT OF CASH

There is one activity aimed at improving the speed of transfer of receipts and two activities aimed at delaying payment until the "due date" as follows:

<u>Activity</u>	<u>Planned Implementation</u>
1. Electronic transfer to Ottawa by Financial Institutions of the value of receipts deposited at 27 key locations. Financial Institutions will be invited to tender for the provision of	April 1986.

this service. Speed of transfer will be one of the selection criteria.

<u>Activity</u>	<u>Planned Implementation</u>
2. Consolidation of the present 1,000 departmental local bank accounts into 60 centralized accounts and use of multi-branch banking. This will reduce cash on deposit in non-interest bearing accounts.	June 1985 to April 1986.
3. Make special cash transfer arrangements for all payments over \$1 million. Payments will be deposited with the recipient's Financial Institution exactly on the "due date".	June 1985 to June 1986.

These activities, when fully implemented, should reduce the interest paid on the cumulative deficit by \$20 to \$25 million per year.

B. DIRECT FUNDS TRANSFER OF RECEIVER GENERAL PAYMENTS

Direct Funds Transfer (DFT) is a means whereby money is transferred to a bank account by a computer-readable medium such as magnetic tape.

The following six (6) DFT pilot applications are now functioning on a production basis:

- Interest payments on Canada Student Loans which currently consist of 4,369 payments each quarter or 100% of the total payments in this category.
- External Affairs Foreign Allowances which currently consist of 3,523 payments each month or 100% of the total payments in this category.
- Canadian Forces Pay Allotments which currently consist of 41,716 payments each month or about 61% of the total payments in this category.



- The Public Service Pay pilot currently consists of 3,276 recipients or about 1% of the total payments in this category.
- The Canadian Forces Superannuation pilot currently consists of 3,525 recipients or about 5% of the total payments in this category.
- The Public Service Superannuation pilot currently consists of 4,555 recipients or about 3% of the total payments in this category.

All of these pilot applications are now in process of being evaluated. If the results of the evaluation are favourable, then a proposal will be made to Treasury Board for the expansion of one or more of the last four pilot applications above to cover the complete payment category. The net benefit to the government from using DFT will depend on the results of the negotiations with the Financial Institutions.

## APPENDICE "PUBL-9"

## L'ASSOCIATION DES BANQUIERS CANADIENS

Suite 600, The Exchange Tower, Case postale 348  
2, First Canadian Place, Toronto, Ontario M5X 1E1

(416) 362-6092 Télrex 06-23402

R.M. MacIntosh,  
Président

le 11 février 1985

Mademoiselle Aideen Nicholson  
Présidente  
Comité des comptes publics  
Chambre des communes  
Édifices du Parlement  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Mademoiselle,

Je m'adresse à vous ainsi qu'à tous les membres du Comité des comptes publics et à tous les observateurs qui étaient présents à la séance du 22 janvier dernier.

Selon la transcription des délibérations, le Comité a eu l'impression que si les négociations entre les banques et le gouvernement en sont maintenant au point mort c'est que les banques l'ont cherché, pour gagner du temps.

En fait, les banques estiment plutôt que l'entente actuelle n'est pas satisfaisante et tentent activement depuis nombre d'années d'en conclure une nouvelle. En outre, les points en litige touchent non seulement les banques, mais aussi les caisses, les caisses d'épargne et de crédit et les sociétés de fiducie. Ces quatre groupes sont tous engagés dans ces négociations avec le gouvernement. Je sou mets donc certains faits à votre étude et demande à comparaître devant le Comité afin de préciser le contenu de la présente lettre.

L'entente actuelle entre les banques et le gouvernement, qui a été modifiée par l'incorporation, en décembre 1983, des quasi-banques membres de l'Association canadienne des paiements, remonte à 1957. Les banques tentent depuis des années de convaincre le gouvernement de renégocier l'entente, qui est manifestement désuète. Je puis vous fournir des documents montrant qu'elles l'en ont souvent prié.

En mai 1982, après la création de l'Association canadienne des paiements, les banques et les quasi-banques ont constitué un comité négociateur. Le Comité des comptes publics a correctement fait allusion à cette question, comme le prouve la transcription des délibérations. Toutefois ce procès-verbal n'indique pas clairement que les négociations visaient à examiner trois points fondamentaux: 1) la répartition des soldes des dépôts du gouvernement entre les institutions financières, 2) le mode de fixation du taux d'intérêt à servir sur ces dépôts, et 3) la rétribution à verser aux institutions financières en contrepartie des services fournis au gouvernement. Selon nous, les négociations devraient viser à régler ces trois questions simultanément, et nous avons l'impression que le gouvernement souscrivait à ce principe général.

Or, depuis le début des négociations, il y a près de trois ans, le gouvernement n'a jamais clairement énoncé sa position au sujet de la méthode d'établissement du coût des frais de services. Dans son témoignage devant le Comité, le sous-ministre a bien souligné que l'objectif consistait à séparer la question des dépôts de celle des frais de services, mais en fait, le gouvernement n'a jamais clairement fait connaître son point de vue à cet égard.

En décembre 1983, on a assisté à une importante nouvelle répartition des dépôts. On a ainsi transféré une quantité assez considérable de dépôts aux institutions financières quasi-bancaires qui sont membres de l'Association canadienne des paiements; on a aussi réparti beaucoup d'autres fonds dans les banques. Ainsi, au lieu de s'attaquer à l'ensemble du problème, le gouvernement a préféré imposer une solution pour n'en régler qu'un seul aspect, sans toucher aux autres. La méthode de répartition des dépôts entre les institutions financières a été imposée mais non la méthode d'établissement du coût de ces dépôts ni des frais de services. Comme il était convenu depuis longtemps qu'en l'absence de frais de services, les dépôts du gouvernement, jusqu'à concurrence de 100 millions de dollars, seraient exempts d'intérêts, l'imposition d'une solution pour ne régler qu'une partie du problème ne résout rien.

Les banques et les quasi-banques ont continué de presser le gouvernement d'aborder les autres éléments de la question. En effet, le comité négociateur a tenu de nombreuses réunions avec le gouvernement, mais ce dernier lui a demandé toujours plus de renseignements sur le coût des services et la fixation de leur prix, sans toutefois formuler une proposition de son cru.

En outre, ce sont les institutions financières, et non le gouvernement, qui ont réclamé la nomination d'un expert-conseil indépendant chargé de fixer le coût des frais de services. Nous avons proposé certains candidats au gouvernement, et il en a choisi un. Le groupe négociateur du gouvernement a cependant annoncé par la suite qu'il ne se sentirait pas lié par les conclusions de l'expert-conseil. En bref, il accepterait les propositions de ce dernier à la seule condition qu'elles lui conviennent. C'est comme si pendant des négociations syndicales-patronales l'une des parties refusait à l'avance de se plier aux conclusions de la commission d'arbitrage.



En mai 1984, le gouvernement a unilatéralement rompu les pourparlers. Au moment où je vous écris, nous venons de prier encore une fois le gouvernement d'annoncer sa position, mais il ne serait pas encore prêt à le faire. Si, sachant cela, on en conclut que ce sont les institutions financières qui ralentissent les pourparlers, nous sommes les premiers à nous en étonner.

Le sous-ministre a déclaré à plusieurs reprises que si les institutions financières ne pouvaient souscrire aux propositions, le gouvernement devrait imposer des solutions. Il est vrai qu'elles ne se sont pas entendues au sujet de la répartition des soldes, et ce pour les raisons que le sous-ministre a indiquées. Toutefois, on induit gravement le Comité en erreur si on lui donne l'impression que les institutions financières sont incapables de s'entendre sur les principes généraux qui régissent la fixation des intérêts à verser sur les dépôts et celle des coûts de services. En fait, elles ont présenté aux négociateurs du gouvernement des positions unanimes et définitives tant sur la question d'une rétribution à verser aux institutions en contrepartie du traitement des soldes du Receveur général que sur celle des frais de services. En réalité, les institutions financières éprouvent depuis deux ou trois ans un vif sentiment de frustration face à la lenteur des négociations.

J'aborderais maintenant la question des appels d'offres concernant les transactions du gouvernement. Tout d'abord, en ce qui concerne les appels relatifs aux dépôts du gouvernement, nous avons récemment proposé au ministre des Finances de créer un processus d'appel d'offres afin d'établir la valeur marchande des dépôts. Nous estimons qu'un arrangement en ce sens pourrait profiter à tous les intéressés, même si une partie des dépôts ne faisait pas l'objet d'appels d'offres. Le sous-ministre des Finances a répondu que le fait de procéder par appels d'offres pour tous les dépôts du gouvernement compliquerait la gestion du système monétaire par la Banque du Canada. Nous soutenons toutefois qu'en lançant des appels d'offres pour une partie des soldes du gouvernement, on pourrait établir un coût réaliste applicable à la valeur des fonds et, partant, le coût de tous les dépôts du gouvernement pourrait être fixé selon les résultats des appels d'offres.

Par ailleurs, comme l'a souligné le sous-ministre, la question est beaucoup plus compliquée dans le cas du traitement des chèques du gouvernement. Comme on peut les encaisser à n'importe quelle institution financière au pays, une grande partie du coût de traitement de ces chèques serait supportée par des institutions qui ne seraient pas parties à la soumission choisie. En somme, le recours aux appels d'offres n'offrirait pas une solution efficace et si une institution financière proposait de traiter les chèques du gouvernement et de toucher des frais de services, mais en réalité, n'assurait pas la majeure partie des services. En outre, vu la quantité énorme de chèques provenant du gouvernement, la solution d'un processus d'appels d'offres n'est pas réaliste. C'est pourquoi il avait été convenu de demander à un expert-conseil de refaire pour fins de comparaison les calculs du coût de traitement des chèques et d'autres services.

En ce qui concerne l'usage de techniques modernes pour traiter les chèques du gouvernement, chacun sait que, depuis quelques années, nous exhortons le gouvernement à agir plus rapidement. Les progrès sont lents pour deux raisons: premièrement, le gouvernement n'a jamais approuvé le principe qui sous-tend nos propositions visant à effectuer des paiements aux bénéficiaires par virement électronique direct. Je puis vous en fournir des preuves. Deuxièmement, nous insistons pour que le gouvernement règle du moins en principe, la question des frais de services, afin de fixer le coût des virements directs de fonds. Tout cela revient à séparer le coût du traitement des chèques du coût des dépôts du gouvernement. Cette question a grandement ralenti nos négociations avec le gouvernement et suscité bien du mécontentement, de toutes choses dont je puis vous fournir des preuves.

Il convient de noter que nous avons soutenu plusieurs projets pilotes de virement direct de fonds supposant la participation du gouvernement, et ce en dépit de l'absence d'un accord sur la fixation du coût. En fait, un système authentique de virement direct de fonds contribuerait grandement à supprimer les problèmes d'encaissement des chèques du gouvernement.

Nous serions très heureux, Mademoiselle, de vous rencontrer ainsi que les membres du Comité pour vous entretenir plus longuement de notre position. Nous souhaiterions que ces problèmes de longue date soient résolus de façon juste et équitable, tant pour les contribuables canadiens que pour les institutions financières qui les servent.

Nous communiquerons sous peu avec vous afin de donner suite à la présente lettre.

Veuillez agréer, Mademoiselle, nos salutations distinguées.

## APPENDICE "PUBL-10"

Ministère des Finances  
Canada

Sous-ministre

le 6 février 1985

Madame Aileen Nicholson  
Présidente  
Comité permanent des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Madame,

Comme suite à la demande qui m'a été faite lorsque j'ai comparu devant le Comité des comptes publics, le 22 janvier dernier, je vous fais parvenir sous ce pli des renseignements sur l'accord bancaire actuel ainsi qu'un tableau comparant l'ancien et le nouvel accord relatif à la répartition des soldes du gouvernement.

Dans l'espoir que le Comité trouvera ces renseignements utiles, je vous prie d'agréer, Madame, mes sincères salutations.

M.A. Cohen

P.j.



RÉPARTITION DES SOLDES DU RECEVEUR GÉNÉRAL -  
COMPARAISON ENTRE L'ANCIEN ACCORD ET LE NOUVEL

Jusqu'au milieu des années 50, les dépôts du gouvernement étaient investis sous forme d'obligations d'État, mais à partir de 1956, ils ont pris la forme de dépôts productifs d'intérêt dans les banques à charte. Bien que le gouvernement ait toujours conservé la responsabilité de négocier le taux d'intérêt sur ses dépôts, le soin de les répartir entre les banques était laissé à l'Association des banquiers canadiens (ABC), et ce jusqu'en 1983. De 1973 à 1983, la formule appliquée par l'ABC était fonction du total des dépôts en dollars canadiens, exclusion faite des dépôts non personnels à échéance fixe et à court terme.

Par suite de la création de l'Association canadienne de paiements en vertu de la Loi de 1980 sur les banques, les établissements financiers n'étant pas reconnu en tant que banques ont été autorisés à participer directement au régime de compensation au même titre que ces dernières. Ces quasi-banques ont donc commencé à chercher à obtenir une part des dépôts du gouvernement. Puis, à l'été 1982, des modifications ont été apportées à la Loi sur l'administration financière, modifications en vertu desquelles le gouvernement pouvait désormais confier des dépôts à tous les membres de l'Association canadienne de paiements. Ces nouvelles mesures législatives ont amené le gouvernement à inclure au programme des négociations relatives aux accords avec les banques la mise au point d'une nouvelle formule de répartition qui comprendrait tous les établissements participant directement au régime de compensation.

En attendant, le gouvernement a conclu avec les quasi-banques un accord temporaire, aux termes duquel il s'engageait à leur confier des dépôts tous les mois de novembre, soit pendant la campagne des obligations d'épargne du Canada.

Les discussions avec les établissements se sont terminées par l'adoption, en 1983, d'une nouvelle formule prévoyant que les dépôts du gouvernement soient répartis entre tous les membres participant directement au régime de compensation, en fonction de leur pourcentage du total des dépôts en dollars canadiens. La part de chacun de ces membres comprend les dépôts de tout autre membre de l'ACP pour lequel il agit à titre d'agent aux fins du régime de compensation.

L'Association canadienne de paiements a la responsabilité de réviser périodiquement le pourcentage attribué à chaque membre, de manière à refléter les changements dans la répartition des dépôts en dollars canadiens. Les pourcentages actuellement en vigueur sont indiqués dans le tableau ci-joint.

Modalités de l'accord actuellement en vigueur

Aux termes de l'accord actuel, les établissements ne versent aucun intérêt sur la première tranche de cent millions de dollars du total des soldes de caisse du gouvernement qui leur sont confiés. Pour le reste,

ils versent des intérêts équivalent à 90% du taux trimestriel applicable aux bons du Trésor, intérêts qui sont calculés sur le solde hebdomadaire minimal et portés trimestriellement au compte du gouvernement. Les établissements ne reçoivent aucune compensation pour des services bancaires comme le traitement des chèques du Receveur général et des dépôts du gouvernement. En outre, aucun frais n'est exigible à l'égard des éléments en circulation entre le gouvernement et les établissements.

COEFFICIENTS DE RÉPARTITION

(en pourcentage)

	<u>Ancienne formule</u>	<u>Formule actuelle</u>
Bank of British Columbia	1.190	0.844
La Banque d'épargne de la Cité et du district de Montréal	-	1.714
La Banque de Montréal	19.520	19.671
La Banque de Nouvelle-Écosse	11.730	8.113
La Caisse centrale Desjardins du Québec	-	5.736
Canada Trust	-	3.280
La Banque commerciale du Canada	0.010	0.482
Canadian Co-operative Credit Society	-	4.196
La Banque de commerce canadienne impériale	23.380	17.951
La Banque continentale du Canada	0.380	0.815
La Banque mercantile du Canada	0.130	0.867
La Banque nationale du Canada	6.310	4.885
La Banque royale	24.780	22.402
La Banque Toronto-Dominion	<u>12.570</u>	<u>9.044</u>
 TOTAL	 100.000	 100.000



## APPENDICE "PUBL-11"

PROJETS ACTUELS DU RECEVEUR GÉNÉRAL  
POUR AMÉLIORER LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

1. INTRODUCTION

Le Receveur général est chargé des opérations quotidiennes du Fonds du revenu consolidé et donc de la gestion des entrées et des sorties de fonds. Actuellement, les mouvements de fonds totalisent 270 milliards de dollars sur une base annuelle. L'encaisse fluctue généralement entre un et douze milliards de dollars, déposés dans des comptes portant intérêt dans dix-sept institutions financières membres adhérents de l'Association canadienne des paiements.

Les intérêts créditeurs sont calculés selon une formule (en cours de renégociation par le ministère des Finances) reposant sur le taux des bons du Trésor à échéance de 91 jours. Ils se sont élevés à plus de deux milliards de dollars, soit en moyenne au-delà de 400 millions de dollars par an, pour les exercices financiers 1979-1980 à 1983-1984. Cependant, le Receveur général étudie continuellement de nouvelles méthodes et techniques permettant d'améliorer la gestion de trésorerie et certaines mesures sont actuellement en cours de mise en oeuvre.

11. PROJETS ENVISAGÉSA. MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE

Un projet vise à accélérer le transfert des rentrées de fonds et deux projets permettront de retarder les paiements jusqu'à la date d'échéance:

<u>Projet</u>	<u>Date d'application prévue</u>
1. Transfert électronique à Ottawa de la valeur des rentrées de fonds déposées dans 27 bureaux des institutions financières. Un appel d'offres sera lancé aux institutions financières pour la prestation de ce service et la rapidité du transfert sera l'un des critères de sélection.	Avril 1986

- |  |                        |
|--|------------------------|
| 2. Consolidation des 1 000<br>comptes bancaires locaux<br>des ministères en 60 comptes<br>centralisés et utilisation de<br>l'inter-service bancaire. | Juin 1985 à avril 1986 |
|--|------------------------|

ProjetDate d'application prévue

Cette mesure permettra  
de réduire les sommes  
déposées dans des comptes  
ne portant pas intérêt.

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 3. Dispositions spéciales de<br>transfert de fonds pour<br>tous les paiements de plus<br>de un million de dollars.<br>Les sommes seront déposées<br>à l'institution financière du<br>bénéficiaire exactement à la<br>date d'échéance. | Juin 1985 à juin 1986 |
|---|-----------------------|

Une fois la mise en oeuvre complètement terminée, ces nouveaux mécanismes devraient réduire de 20 à 25 millions de dollars par an les intérêts débiteurs sur le déficit cumulatif.

B. TRANSFERT DIRECT DE FONDS POUR LES PAIEMENTS DU RECEVEUR GÉNÉRAL

Le transfert direct de fonds est un mécanisme permettant de transférer des fonds dans un compte bancaire au moyen d'un support informatique comme des bandes magnétiques.

Les six applications expérimentales suivantes sont maintenant opérationnelles:

- Paiements d'intérêts sur les prêts canadiens aux étudiants - 4 369 paiements trimestriels ou 100% des paiements totaux dans cette catégorie.
- Indemnités de service à l'étranger du ministère des Affaires extérieures - 3 523 paiements mensuels ou 100% des paiements totaux entrant dans cette catégorie.
- Délégations de solde des Forces canadiennes - 41 716 paiements mensuels ou environ 61% des paiements totaux dans cette catégorie.
- Projet pilote de la rémunération dans la Fonction publique - 3 276 bénéficiaires ou environ 1% des paiements totaux dans cette catégorie.

- Projet pilote du régime de retraite des Forces canadiennes - 3 525 bénéficiaires ou environ 5% des paiements totaux dans cette catégorie.
- Projet pilote du régime de retraite de la Fonction publique - 4 555 bénéficiaires ou environ 3% des paiements totaux dans cette catégorie.

Tous ces projets pilotes sont actuellement en cours d'évaluation. Si les conclusions sont favorables, une proposition sera soumise au Conseil du trésor en vue d'élargir un des quatre derniers projets pilotes ou plus afin de couvrir tous les paiements de la catégorie en question. Les avantages nets pour le gouvernement de l'utilisation du transfert direct de fonds dépendront des résultats des négociations avec les institutions financières.













*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Canadian Bankers' Association:*

Robert M. MacIntosh, President;  
Norman R. Roth, Chairman, Government Business  
Negotiating Group;  
André Morin, Member, Government Business Negotiating  
Group.

### *From the Department of Finance:*

M.A. Cohen, Deputy Minister.

### *From the Office of the Deputy Receiver General for Canada:*

R.V. Hession, Deputy Receiver General;  
G.G. Capello, Assistant Deputy Minister, Operational  
Services, (Department of Supply and Services).

### *From the Office of the Auditor General of Canada:*

L. Meyers, Deputy Auditor General, Audit Operations  
Branch.

### *De l'Association des banquiers canadiens:*

Robert M. MacIntosh, Président;  
Norman R. Roth, Président, «Government Business  
Negotiating Group»;  
André Morin, Membre, «Government Business Negotiating  
Group».

### *Du ministère des Finances:*

M.A. Cohen, Sous-ministre.

### *Du Cabinet du Sous-receveur général du Canada:*

R.V. Hession, Sous-receveur général;  
G.G. Capello, Sous-ministre adjoint, Services opérationnels,  
(ministère des Approvisionnements et Services).

### *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

L. Meyers, Sous-vérificateur général, Direction générale des  
opérations de vérification.







JUN 10 1967



